











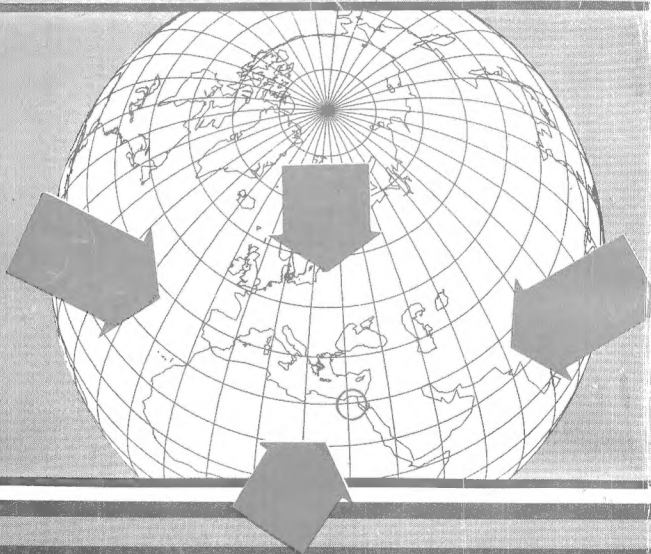


العدد الأول

المجلد ٢

المجلة الدولية  
للبحوث الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية



تدريب • استشارات • بحوث • تعليم

١٩٨٦





# مجلة البحوث الإدارية

١٩٨٦

● تدريب ● استشارات ● بحوث ● تعليم ●

العدد الأول

المجلد ٢



## مجلة البحوث الإدارية

\*

فصلية أكاديمية علمية  
تعنى بالبحث العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها

\*

رئيس التحرير

أ. د. عادل عز

• • •

مدير المجلة

عادل البعيري

• • •

مدير التحرير

أحمد تطب

مستشارو  
التحرير

- أ. د. عيسى لطيفي
- أ. د. فتحي محمد علي
- أ. د. علي عبد المجيد عبده
- أ. د. محمد زكي شافعي
- أ. د. كمال حمدي أبو الكير
- أ. د. أحمد سرور محمد
- أ. د. عبد المنعم راضي
- أ. د. شوقي حسين
- أ. د. محمد محمد الجزار
- أ. د. سمير حسين
- أ. د. محمد عباس مجازي
- أ. د. محمد حسن ياسين
- أ. د. ليلى إبراهيم تكلا
- أ. د. محمد كمال أبو هند
- أ. د. فتوح محمود أبو العزم
- أ. د. عمرو عبد المجيد فنايم
- أ. د. إبراهيم الغمري إبراهيم
- أ. د. حسين حسني
- أ. د. سيد عبد الوهاب
- أ. د. أحمد حسين عبد المنعم

جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها

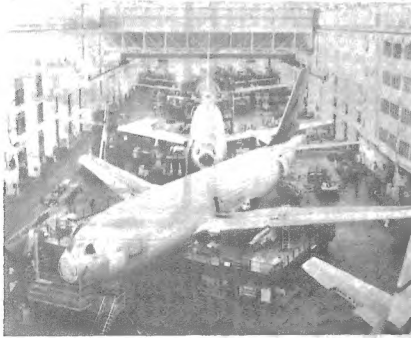
ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة



## في هذا العدد

تعتبر التامينات الاجتماعية إحدى الصور الرئيسية للإدخار الإجبارى نظراً لأن الغالبية العظمى من التامينات الاجتماعية هي تامينات إجبارية .

ص ٨



المطارات الدولية  
والإقليمية منظمات  
إستراتيجية سيادية  
قومية - مغذية  
لنظمات أخرى قطاعية  
في الدولة - ذات آثار  
اقتصادية واجتماعية  
وحضارية على  
المجتمع .

ص ٦٨ .



الاشتراكات

و

ثمان العدد

ثمان النسخة

الواحدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد  
١٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة  
للهيئات والدوائر الحكومية  
٢٠ جنيهًا لعشر نسخ

الاشتراك السنوى بالنسبة للطلبة  
جنيه واحد

الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج  
القطر ٢٠ دولارًا

•••

توجه جميع المراسلات  
والإباحت باسم  
رئيس التحرير  
على العنوان التالي

•••

أكاديمية السادات  
العلوم الإدارية

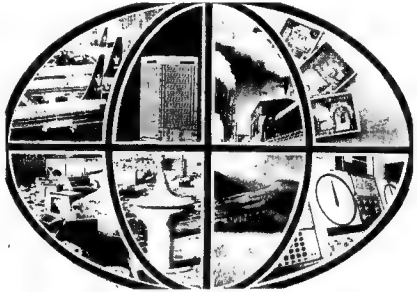
كورنيش النيل ٥ مدخل المعادي  
ص. ب. ٢٢٢٢ القاهرة

٣٥٠١٠٣٣

٣٥٠١٠٨٢

٣٥٠١٢٦١

تليفون

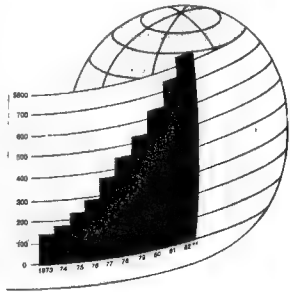


أصبحت الشركات متعددة الجنسية سمة من سمات عالمنا  
المعاصر، ولقد اكتسبت أبعاداً سياسية متميزة فضلاً عن  
أبعادها الاقتصادية حتى باتت محل اهتمام عديد من المحافل  
الدولية.

ص ٥٠

لا جدال في أن  
تعظيم ثروة  
ملاك المشروع -  
العام أو  
الخاص - بمعنى  
زيادة قيمته إلى  
أقصى درجة  
ممكنة يعتبر  
واحداً من أهم  
الأهداف  
الاقتصادية  
لإدارة المالية.

ص ٢٥



# مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

## المبحث الأول

## دور مؤسسات التأمينات الاجتماعية في



قدرتها على الادخار ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى انخفاض مستوى الدخل الحقيقي لأفرادها بسبب انخفاض مستوى كفايتهم الانتاجية وهذا يرجع بدوره إلى النقص في رؤوس الأموال بما يدور بهذه البلاد في حلقة مفرغة تعرف أحياناً باصطلاح الحلقة المفرغة للفقر<sup>(٣)</sup>.

ويؤكد هذه الحقيقة أيضا الأستاذ الدكتور محمد زكي شافعي وذلك بقوله : « إن مستوى الادخار في البلاد المتخلفة شديد الانخفاض بالقياس إلى الاحتياجات ويرجع هذا بالدرجة الأولى لانخفاض الدخل وارتفاع الميل للاستهلاك . مضاعف من هذا ، الارتفاع في معدل زيادة السكان .. »<sup>(٤)</sup>.

ومن ناحية أخرى يوضح سنجر<sup>(٥)</sup> أن الغالبية العظمى من الدول المتخلفة تعاني من النقص في المدخرات الاختيارية ويبين ان نسبة

أولا: الادخار وأهميته في التنمية الاقتصادية تأتي المدخرات الوطنية من عدة مصادر مختلفة - فالأفراد يستطيعون الادخار - وتمثل مدخرات الأفراد في الفرق بين الدخل الممكن التصرف فيه وبين الإنفاق الجاري على الاستهلاك ويطلق على هذه المدخرات «مدخرات القطاع العائلي» والمشروعات التي لا تقوم بتوزيع كل أرباحها بل تحتجز جزءا منها في صورة أرباح مرحلة أو احتياطات تقوم أيضا بعملية الادخار - وبالإضافة إلى ذلك تقوم الحكومات المركزية والمحلية بالادخار - والمدخرات الحكومية تشمل الفرق بين الدخل الحكومي ( الضرائب والرسوم وعائد الاستثمار ) والإنفاق الجاري للحكومة .

ومن الصعوبة بمكان بل ربما كان من المستحيل في معظم الأحيان الحصول على إحصاءات دقيقة عن المدخرات في الدول المتخلفة<sup>(٦)</sup> ويمكن تقسيم المدخرات الوطنية إلى مدخرات اختيارية ومدخرات اجبارية والأولى تتم بالارادة الحرة للأفراد والمشروعات والأخيرة تتم بصورة الزامية جبرا عنهم<sup>(٧)</sup>.

على الادخار وذلك بإلزامها بتكوين احتياطات قانونية . وتعاني الدول المتخلفة من ضعف

ومن الأمثلة على الادخار الاجباري الضرائب والتضخم والتأمينات الاجتماعية كما يمكن اجبار المشروعات

J.Bhagwati, The Economics of Underdeveloped Countries (١)  
W.University Library, London, 1966 p.71

د . محمد زكي شافعي - التنمية الاقتصادية مرجع سبق الإشارة إليه ص ٤٠ .

Nurske, Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries Oxford University, (٣)  
1950. P.5

(٤) التنمية الاقتصادية المرجع الأسبق ص ٤٢

H.W.Singer, International Development, Mc Graw-Hill, New York, Toronto, (٥)  
London . p 78





## تعبئة المدخرات القومية

٥٠١

**عادل عبد الحميد مرز**  
رئيس أكاديمية السادات

رأس المال/ الدخل تساوي ١ : ٢ ،  
وإن استهلاك رأس المال يعادل ٥٪ من  
الدخل القومي ، لكن معنى هذا ، أننا  
نحتاج إلى ادخار إجمالي مقداره  
١٢,٥٪ من الدخل القومي لمجرد  
تعويض الاستهلاك في رأس المال  
والحفاظة على نصيب الفرد منه  
وبعبارة أخرى للحيلولة دون تدهور  
متوسط نصيب الفرد من الدخل .  
ويؤكد تينبرجن<sup>(٦)</sup> الآراء المشار  
إليها بإيضاحه بأن الدول التي يبلغ  
معدل الزيادة السنوية للسكان بها  
٣٪ سنوياً تحتاج إلى معدل ادخار  
قدره ٢٠٪ لتمكن زيادة نصيب الفرد  
من الدخل القومي وذلك لأنها تحتاج  
إلى مدخرات توازي ١٢٪ من الدخل  
القومي لمجرد المحافظة على متوسط  
نصيب الفرد منه .



النسبة المشار إليها واللازمة لتعويض  
الاستهلاك في رأس المال . فإن النسبة  
الباقية وقدرها ٥٪ أيضاً ، والتي تعبر  
عن الادخار الصافي ، ربما لا تستطیع  
أن ترتفع بمستوى النمو الاقتصادي  
ارتفاعاً يكون من شأنه تعويض أثر  
الزيادة في السكان ، وتكفي بالتالي لمنع  
تدهور مستوى الدخل الفردي  
الحقيقي . على أنه من الملاحظ على أي  
حال أنها لن تكفل للبلاد الارتفاع  
بمستوى الدخل الفردي الحقيقي ،  
وبعبارة أخرى الارتفاع بمستوى  
التنمية الاقتصادية ، يوضح هذا أن  
تحقيق أية زيادة في متوسط نصيب  
الفرد من الدخل الحقيقي ، يتطلب  
حتماً زيادة في متوسط نصيب الفرد من  
رأس المال وهو أمر يصعب تحقيقه  
خصوصاً بالنسبة للدول التي تعاني من  
ارتفاع معدل الزيادة في السكان .

فيذا أخذنا جمهورية مصر العربية  
على سبيل المثال لو جدنا أن السكان  
يتزايدون بنسبة مقدارها ٢,٥٪  
سنوياً<sup>(٧)</sup> - وهو تقدير متواضع من  
وجهة نظرنا - ، ولو فرضنا أن نسبة

الادخار الإجمالي الاختياري  
لا تتجاوز ١٠٪ من الدخل . ورغم  
ضائلة هذه النسبة فإن جزءاً كبيراً  
من هذه المدخرات لا يوجه للتنمية  
الاقتصادية إطلاقاً بل يوجه للاكتناز  
في الذهب وتشبيد المياهي العامة  
وفتح الحسابات الجارية خارج  
الدول المختلفة .

وحتى بغض النظر عن هذا الجزء  
الصائغ من المدخرات فإن نسبة ٥٪  
على الأقل من الادخار الإجمالي يجب  
أن تخصص لتعويض الاستهلاك في  
رأس المال . ذلك أن النسبة من الدخل  
القومي والتي تكفي لتعويض ما  
استهلك من رأس المال لا تقل في البلاد  
المتخلفة عنها في البلاد المتقدمة بل قد  
تزيد - ويرجع ذلك إلى عاملين .  
أولهما : أن نسبة رأس المال إلى  
الدخل تزيد في المراحل الأولى من النمو  
الاقتصادي .

وثانيهما : أن معدلات الاستهلاك  
لرأس المال في البلاد المتخلفة يجب أن  
تتفوق نظيرتها في البلاد المتقدمة ، بسبب  
قصور وسائل الصيانة والإصلاح .  
ومع هذا فلأننا حتى إذا ارتضينا

(٦) الكتاب الديموجرافي للأمم المتحدة عام ١٩٦٧ ، وفي رأينا أن المعدل يصل إلى حوالي ٢,٧٪ سنوياً ، بل لقد  
تجاوزت هذه النسبة في السنوات ١٩٦١ ، ١٩٦٣ و ١٩٦٥ . انظر الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ،  
مختارات من الإحصاءات العامة لجمهورية مصر العربية - القاهرة - ديسمبر ١٩٦٧ ص ١٩ .  
(٧) J. Tinbergen, Design of Development, J.Hopkins Press, 1958, P.14

## مشاكل استثمار اموال التاسينات الاجتماعية

باستثمارات لا يجوز التهوين من مقديرها. في العديد من قطاعات الانتاج .

وخلصه القول هي أن لدول المتخلفة تعاني من مشكلة أساسية وهي ضعف المقدرة على الإدخال الاختياري ولا تقتصر المشكلة على هذه الناحية وحدها بل تمتد لتشمل الصورة التي يتم بها الاحتفاظ بهذه المدخرات أو الجهة التي توجه لها .

فالأفراد في الدول المتخلفة يميلون إلى الاحتفاظ بمدخراتهم في صورة ذهب فمثلا الهند فقدت الكثير من العملات الأجنبية التي تعتبر نادرة بالنسبة لها بسبب إقبال الأفراد على شراء الذهب من الخارج<sup>(١)</sup>. وفي بلاد أخرى يحتفظ الأثرياء بجانب كبير من مدخراتهم في صورة أرصدة طائلة من العملات الأجنبية بالخارج كما يقبل الأفراد في هذه الدول على شراء الأصول العينية القائمة مثل الأراضي الزراعية والمنازل المبنية وفي هذه الحالة يؤدي ادخال البعض من ناحية إلى ادخال سلبي من جانب البعض من ناحية أخرى<sup>(٢)</sup>. وإن كان مما لا شك فيه ، أن مثل هذا القول يكون على افتراض انفاق البائع ما حصل عليه نمناً للعقل ،

ورغم كل هذا فإن سحر نفسه<sup>(٣)</sup> يحاول التخفيف من حدة هذه المشكلة ، فيبين بأن الصورة التي أوضحها ، إنما تعبر عن حالة سكون ، وبأن هناك بعض العوامل التي من شأنها أن تؤثر على هذه الصورة .

فيوضح بأن زيادة السكان في حد ذاتها ، ويفرض ثبات رأس المال - وعلى الرغم من أنها لا تؤدي إلى زيادة نسبية في الإنتاج ، فإن من شأنها تحقيق زيادة مطلقة في الإنتاج ويؤكد هذه الحقيقة حتى بالنسبة للدول المتقدمة التي تعتمد على طرق فنية للإنتاج تتميز بكفاية عنصر رأس المال . ومعنى هذا - من وجهة نظره - أن زيادة السكان تساعد على خلق ما نحتاج إليه من معدات رأسمالية - كما أن الإنتاج يمكن أن يزيد دون زيادة مسبقة في رأس المال وذلك بسبب تحسين الطرق الفنية للإنتاج أو نتيجة لاستخدام أفضل لرأس المال المتاح .

وفي رأينا أن هذه الصورة لا تنطبق على الدول المتخلفة حيث لا تتميز هذه البلاد بصفة عامة بوجود رؤوس أموال معطلة ، ومن ناحية أخرى فإن الارتفاع بالمستوى الانتاجي بها يتطلب القيام

أو جانب كبير منه على الأقل ، على اغراض استهلاكية . ومن الصور التي يتخذها ادخال

القطاع العقاري ، صورة الاستثمار المباشر ويتم ذلك بصفة خاصة في الريف وذلك بقيام الزراع باصلاح مزارعهم وبناء مساكنهم الخ<sup>(٤)</sup> .

وفي هذه الحالة لا تدخل هذه المدخرات سوق رأس المال وبصفة عامة يمكن أن نشير إلى ضعف المؤسسات المالية في البلاد المتخلفة وإلى أن هذه المؤسسات لا تتمكن من القيام بعملية نقل المدخرات من أيدي المدخرين إلى أيدي المستثمرين إلا بصورة ضئيلة أو معدومة الكفاءة في بعض الأحيان مما يؤدي إلى ضعف سوق رأس المال - هذا إن وجد .

والخلاصة هي أن الخالية المعظمي من الاقتصاديين يجمعون على أهمية المدخرات الوطنية لتحقيق التنمية الاقتصادية - وعلى ضعف امكانيات الدول المتخلفة في هذا المجال سواء تعلق الأمر بحجم المدخرات أو بأساليب تعبئتها أو بالسبل التي تنساب فيها هذه المدخرات .

ويوضح ميردال<sup>(٥)</sup> بأنه لا يوجد طريق آخر للنمو الاقتصادي إلا بتحقيق زيادة اجبارية في ذلك الجزء الذي يستقطع من الاستهلاك ويخصص للاستثمار .

H.W. Singer, International Development, op.Cit. P.79 (A)

J.Bhagwati, The Economics of Underdeveloped Countries op.Cit. P. 75 (٩)

(١٠) المرجع السابق ص ٧٤ .

« What one individual saves and invests in land may he dissaved by another who sells the land »

(١١) د . محمد زكي شافعي التنمية الاقتصادية الكتاب الثاني ص ٤١

See L.Currie, Accelerating Development, op.Cit. P. 142 (١٧)

كما يشير تركسة<sup>(١٧)</sup> إلى أن الجهود والسياسات يجب أن توجه لارتفاع قدما بالجبل الحدي للدخل . كما يؤكد أهمية تجميع المدخرات الوطنية وأهميتها بالنسبة للتنمية الاقتصادية ويضرب مثلا على ذلك باليابان حيث تمت عمليات التكوين التراسمي في بادئ الأمر بالاعتماد على المدخرات الوطنية .

ويمكن تدعيم المدخرات الاختيارية عن طريق الإعلام ونشر الثقافة الادخارية وتدعيم المؤسسات الادخارية . ويمكن تدعيم المدخرات الحكومية باصلاح النظم الضريبية ووسائل تحصيل الضرائب - كما أن وجود فرص طيبة للاستثمار يؤدي إلى زيادة الرغبة في الادخار<sup>(١٨)</sup> .

ونحن وإن كنا لا ننكر أهمية تدعيم المدخرات الوطنية بمصادر التمويل الأجنبية ، كما نؤمن بكفاءة الوسائل الممكنة لتدعيم المدخرات الاختيارية الوطنية ، إلا أننا نرى أنه يتعين توجيه الجانب الأكبر من اهتمامنا لتدعيم المدخرات الاجبارية ويستطيع قطاع التامينات الاجتماعية أن يلعب دوراً هاماً في هذا المجال .

كما نستطيع أن نؤكد على الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه التعاون المستمر بين الدول العربية في هذا المجال - ففي الوقت الذي توجد به دول تزيد حجم الأموال المدخرة بها عن الحاجة الفعلية للاستثمار ، نجد دولاً أخرى بها المجال الخصب للاستثمارات ذات العائد المرتفع ولكنها يتقصها الحجم الكافي من

المدخرات ولهذا ننادي بفتح أسواق العالم العربي لاستثمار أموال التامينات الاجتماعية طبقاً لاتفاق يعقد لهذا الغرض .

**ثانياً : التامينات الاجتماعية كصورة من صور الإذخار العائلي :**

١ - التامينات الاجتماعية من وجهة نظر المؤمن عليه :

تعتبر التامينات الاجتماعية إحدى الصور الرئيسية للادخار الاجباري نظراً لأن الغالبية العظمى من التامينات الاجتماعية هي تامينات إجبارية .

وتختلف أهمية التامينات الاجتماعية فيما يتحصل فيها من ادخار إجباري من فرع آخر من فروعها ، والأمراً يقتضي هنا ضرورة القيام بدراسة تفصيلية لفروع التامينات الاجتماعية لتحديد أهمية كل فرع في هذا المجال .

( أ ) التامين الصحي :

يدخل التامين الصحي في نطاق مجموعة تامينات الضمان ، وتقتصر مهمة التامين على وظيفته الأساسية وهي حماية الأفراد من الضمانات للمادية الناشئة عن المرض . ولا تشمل اشتراكات التامين أية عناصر ادخارية وعلى هذا فالتامين الصحي لا يعتبر بالنسبة للفرد صورة من صور الادخار لأن الاتفاق هنا يدخل في نطاق الاتفاق الاستهلاكي .

ويجب أن نؤكد هنا أننا نقوم بهذا التحليل من وجهة نظر المؤمن له - لأننا

ستعرض لتحليل آخر من وجهة نظر الهيئة التأمينية .

( ب ) تامينات اصابات العمل وامراض المهنة :

ويسري على هذا الفرع ما يسري على التامين الصحي فيما يتعلق بوجهة نظر المؤمن عليه للتامين . أي القيام بسداد اشتراك معين مقابل الحصول على الحماية التامينية .

( جـ ) تامين البطالة :

ولا يختلف الأمر في تامين البطالة عن الفرعين السابقين إذ أنه ليس من المؤكد حصول المؤمن عليه على مزايا التامين . وعلى هذا فالأمر لا يخرج عن كونه حماية تأمينية .

( د ) تامينات المعجز والوفاة والشيخوخة :

وقد رأينا الربط بين الأخطار الثلاثة نظراً لأنه من المؤكد حصول المؤمن عليه أو أسرته على مزايا التامين نتيجة لتحقق المعجز أو الوفاة أو الشيخوخة والاشتراك الذي يقوم بسداده يتضمن عنصرين .

أولهما : قسط التامين .

وثانيهما : قسط الادخار .

٢ - التامينات الاجتماعية من وجهة نظر هيئات التامين :

( ١ ) التامين الصحي :

تقوم هيئات التامين الصحي بتحصيل الاشتراكات من المؤمن عليهم ومن الدولة وأرباب الأعمال مقدماً أي قبل القيام بالوفاء بأية التزامات . وعند نهاية السنة المالية - ويفرض أن الاشتراكات تم حسابها طبقاً لأسس

Nurske, Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries op.Cit, P. 142 (١٧)  
H.W.Singer, International Development, op.Cit. P. 26 (١٨)

## ➔ مشكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

ومن المتوقع مستقبلاً زيادة نسبة هذه المجموعة من السكان إلى التعداد الكلي وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتق التأمين الصحي نتيجة لهذا التغير الديموجرافي، الأمر الذي يجعلنا نكون ما يسمى بمخصص التغيرات الديموجرافية أو مخصص التغيرات المتوقعة في التوزيع العمري للسكان. وإن كنا لا ننكر هنا أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تعمل جزئياً لصالح الهيئات التأمينية وهي التقدم الصحي للحادث الأعمى.

وهذا المخصص يعتبر بطبيعته من المخصصات طويلة الأجل في يترتب على تكوينه الاستمرار في عملية الإدخال لمدة طويلة وبهذا يمكن استخدام هذا المخصص لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل.

### مخصص تغطيات نسب التعويضات :

نسبة التعويضات عبارة عن صافي التعويضات إلى صافي الاشتراكات ، ويتم حساب الاشتراكات إما على أساس النسبة الثابتة من الأجر أو الاشتراك الثابت ولكن عند تقدير قيمة الاشتراكات اللازمة ، تعتمد هيئات التأمين على إحصاءات الضائحات والتعويضات عن فترة زمنية معقولة وسابقة للتقدير - مع أخذ التغيرات

متساو على مر السنين ، فإن القسط الصافي المتساوي ( قسط الخطر ) يكون أعلى مما يكفي لتغطية الخطر في المراحل الأولى من العمر وأقل مما يكفي لتغطية الخطر مع تقدم العمر ، ولهذا يجب أن يقطع جزء من الأقساط في المراحل الأولى من العمر لمواجهة التزامات الشركات - والتي تفوق الأقساط - في المراحل المتقدمة من العمر ، وهذا الجزء هو الذي تطلق عليه مخصص العقود غير القابلة للإلغاء<sup>(١٥)</sup> والذي يطلق عليه البعض ( الاحتياطي الإضافي للعقود المضمونة التجديد )<sup>(١٦)</sup> .

وفي رأينا أن هذا المبدأ نفسه - والذي نستقيه من التأمينات التجارية - يمكن أن نطبقه على التأمينات الاجتماعية - فعند تحديد الاشتراكات الخاصة بالتأمين الصحي الاجتماعي ، يجب أن تأخذ في الاعتبار التغيرات الديموجرافية المتوقعة ، وخصوصاً ما يتعلق منها بتوزيع سكان المجتمع على الأعمار المختلفة أو على فئات الأعمار المختلفة - فمثلاً تتميز جمهورية مصر العربية في الوقت الحاضر بانخفاض نسبة السكان الذين يبلغ عمرهم ٦٥ سنة فاكثرت إلى التعداد الكلي للسكان حيث تبلغ حوالي ٣,٥ ٪<sup>(١٧)</sup> .

رياضية سليمة - فانه يتبقى لدى هيئة التأميم جزء من الأقساط المحصلة . ونظراً لأن هيئات التأمين لا تبغي تحقيق الأرباح - وهي خاصية أساسية من خصائص التأمينات الاجتماعية - فإن الباقي من الأقساط في نهاية السنة المالية يجب أن يكون كافياً لمواجهة التزامات الهيئة التأمينية قبل المؤمن عليهم والتي يجب الاحتفاظ بها في صورة مخصصات فنية - ولا أقل احتياطات - لمواجهة مثل هذه الالتزامات . بل يجب القيام بتقدير هذه المخصصات بكل دقة ونهائية حتى يمكن الكشف عن وجود عجز أو فائض في أموال الهيئة التأمينية وأهم هذه المخصصات :

### مخصص التغيرات المتوقعة في التوزيع العمري للسكان :

عند حساب الأقساط في التأمين الصحي التجاري - الذي يهدف إلى الربح - تأخذ شركات التأمين في اعتبارها أن بعض العقود يجب تجديدها وبصورة الزامية وينسب قيمة القسط المتعاقد عليه ، حين بلوغ المؤمن عليه سنًا يتم الاتفاق عليها عند التعاقد ، وقد تصل هذه السن إلى ٦٥ سنة أو أكثر . ونظراً لتدهور المستوى الصحي نتيجة التقدم في العمر ، وغبة من شركات التأمين في الوصول إلى قسط

( ١٥ ) مذكرات للدكتور عادل عز عن محاسبة التأمين ( عام ٦٤ / ٦٥ ) لطلبة الدراسات العليا للتأمين كلية التجارة جامعة القاهرة .

( ١٦ ) O.D.Dickersen, Health Insurance, R.D.Irwijn Illinois, 1963 p. 530 " Guaranteed Renewable Policies "

( ١٧ ) د عادل عز - مذكرات في إحصاءات السكان ، دار النهضة العربية للطباعة ، والنشر ، بيروت . ١٩٧٠ ص ٩١ وما بعدها .

لنوعية في الاعتبار. وبما لاشك فيه الاشتراكات يتم تقديرها في النهاية على أساس نسبة تعويض هي في الواقع لتوسط العام لنسب مختلفة في الماضي، بعضها مرتفع وبعضها منخفض، ومن المتوقع أن يحدث نفس الشيء مستقبلاً.

وبعبارة أوضح يتوقف الاشتراك عادة على احتمال حدوث المرض وعلى متوسط التعويض عن الحالة المرضية الواحدة - ولهذا نجد أن نسب الضائحات أو نسب التعويضات تختلف من عام لآخر - فهناك سنوات جيدة تتميز بانخفاض نسب التعويضات عن النسبة المتوسطة التي تم حساب الاشتراكات على أساسها وسنوات غير ملائمة أو رديئة ذات نسب تعويضات مرتفعة نسبياً - ولهذا يجب على هيئة التأمين أن تلتقط جزءاً من اشتراكات السنوات الجيدة لإمكان تحقيق التوازن وتعويض العجز في السنوات الرديئة وهذا الجزء هو الذي تطلق عليه مخصص تقلبات نسب الخسارة - وهو من أشد المخصصات تعرضاً للتقلب والتغير، كما لا يمكن النظر إليه على أنه من المخصصات طويلة الأجل.

#### مخصص التعويضات :

عند نهاية السنة المالية لهيئة التأمين توجد عادة بعض الحالات المرضية التي لم يتم سداد تعويضها بالكامل، وخاصة الحالات التي مازالت في حاجة إلى الاستمرار في العلاج . ويتعين تقدير الأموال اللازمة لسداد التعويضات المستحقة وإكمال العلاج الطبي على النحو المشار إليه وتكوين مخصص لهذا الغرض يطلق

عليه مخصص التعويضات تحت التسوية .

وقد يعتقد البعض أن هذا المخصص يعتبر بحكم طبيعته من المخصصات قصيرة الأجل - ونرى أن هذا الرأي إنما يعبر عن ناحية نظرية بضة ولكن من الناحية العملية نرى أن هذا المخصص يتعرض إلى التزايد المستمر من عام لآخر - وخصوصاً إذا نظرنا للمسألة على مستوي الدولة ككل ، لأن الحالات التي ينتهي علاجها بصورة أو بأخرى تحل محلها حالات جديدة ومع تزايد أعداد المؤمن عليهم يزداد هذا المخصص من عام لآخر .

والخلاصة هي أن التحليل السابق يظهر لنا وبما لا يدع مجالاً للشك أن هيئات التأمين الصحي الاجتماعي تتمتع بالقدرة على تجميع رموس الأموال ، التي يمكن أن تكون متاحة للاستثمار رغم أن هذا الفرع من فروع التأمين - ومن وجهة نظر المؤمن عليهم - لا يعتبر من الفروع التي يتم عن طريقها الإدخار .

وب « تأمينات اصابات العمل وامراض المهنة :

ويسري على هذه التأمينات التحليل السابق فيما يتعلق بمخصص تقلبات نسب التعويضات ولا يسري عليها ما جاء بخصوص مخصص التقلبات الديموجرافية نظراً لأن هذا النوع من التأمينات لا يحمي سوى الطبقات العاملة وحدها من الحوادث وإثناء مدة العمل فقط - كما يمكن أن يسري التحليل السابق فيما يتعلق بمخصص التعويضات تحت التسوية ومع هذا يقتضى الأمر في هذا المجال أن نلقى

نظرة متأنية على المخصص الرياضي وذلك بالنسبة لهيئات التأمين التي ينبغي عليها احتجاز مثل هذا المخصص ويتعلق بمعاملات العجز الدائم سواء تعلق الأمر بالعجز نفسه أو وراثته وحسبنا الإشارة إلى أن الاشتراكات في تأمين اصابات العمل إنما تحدد على أساس كفايتها لتغطية كافة النفقات وهي العلاج الطبي والتعويض النقدي عن العجز المؤقت عن العمل بسبب الحادث ، وكذلك التعويض عن العجز الدائم والوفاة<sup>(١٨)</sup> ولما كانت الغالبية العظمى من النظم التأمينية لا تقوم بدفع التعويض الأخير دفعة واحدة بل تقوم بدفعه في صورة دفعات شهرية أو سنوية ، لهذا تقوم هيئات التأمين بتكوين مخصصات رياضية لمواجهة التزاماتها قبل العاجزين وورثتهم وهذه المخصصات تعتبر من الالتزامات طويلة الأجل وهذا يعنى أن هذا الفرع من فروع التأمين له القدرة على تجميع رموس أموال طويلة الأجل . ويعتبر هذا من وجهة نظر العاجز وورثته - وليس من وجهة نظر المؤمن عليه عند الانضمام للتأمين - بمثابة إيداع اجباري .

#### « جـ » تأمين البطالة :

يتميز هذا الفرع من فروع التأمين بأنه يعتمد على التوازن الزمني ، بمعنى أن هيئة التأمين تقوم بتجميع الاشتراكات واستثمارها لفترة طويلة قد لا تضطر خلالها إلى سداد أية تعويضات ومعنى هذا بعبارة أوضح أن الهيئات التأمينية لا تدبر هذا التأمين



## ثالثاً: الآثار غير المباشرة للتأمينات الاجتماعية على التنمية الاقتصادية

يترتب على التنمية الاقتصادية انتقال الطبقة العاملة من الريف إلى المدن نظراً لما يتجه إليه التصنيع بصفة عامة من التركيز بالحضر وعندئذ يصبح الأجر الذي يتقاضاه العامل هو المصدر الأساسي - إذا لم يكن الوحيد - لرزقه . ولما كانت التأمينات الاجتماعية تضمن حداً أدنى لمستوى معيشة العامل في حالة تعرضه لأخطار المرض والحوادث الشخصية والبطالة والعجز والوفاة والشيخوخة ، لذا فإنها تحقق له الاستقرار النفسي مما يؤدي إلى رفع كفايته الإنتاجية وإلى هذا تدعم التنمية الاقتصادية التي لا تعتمد على رهوس الأموال وحدها ، بل تعتمد بالدرجة الأولى على البشر وما يتصلون به من الجهد والاداب والرغبة في تحقيق مستقبل أفضل لهم ولأولادهم - وهي أمور لا تنأى مالم يكفل لهم المجتمع أسباب الأمن الاجتماعي والاقتصادي ، ومن ناحية أخرى نجد أن المزايا التي تمنحها التأمينات من تدعيم القوة الشرائية للطبقة العاملة من شأنها المحافظة على مستوى الطلب على منتجات الصناعات الناشئة .

ولا يخفى كيف يعظم ما يحصل من اشتراكات تأمينات البطالة في أوقات الرخاء ، على حين يزيد ما يدفع من مزايا في أوقات الكساد ، بما يقرب على هذا من تطويق اثر التقلبات في القوة الشرائية للأفراد غير مختلف أدوار الأزمات الاقتصادية .

## ➤ مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

الأولى : أن هذا التأمين يتم بصفة اجبارية .

والثانية : أن تحديد الاشتراكات « مقابل التأمين » يركز على مبدأ التضامن الاجتماعي بين ذوي الدخل المرتفعة وذوي الدخل المنخفضة .

ومع هذا لا يغيب عن الذهن أنه بغرض بقاء الأشياء الأخرى « على حالها » فإن تعويض المؤمن عليهم عن طريق نظام المعاشات من شأنه أن يدعم دور هيئات التأمينات الاجتماعية في تجميع المخزات بصورة أقوى مما لو تم التعويض على أساس نظام الدفعة الواحدة ولهذا فإننا نفضل نظام المعاشات ونعدهم بالنسبة للدول المتخلفة وذلك بالمقاييس إلى نظام تعويض الدفعة الواحدة .

والخلاصة هي أن الهيئات التي تقوم بتنفيذ نظم التأمينات الاجتماعية تعتبر من أهم المؤسسات التي تقوم بوظيفة تجميع مدخرات الأفراد ، وهي تقوم بهذه الوظيفة بصورة اجبارية في معظم الأحوال ، ولهذا فإن تدعيم هذا الدور من ناحية ، وإصلاح نظم التأمينات الاجتماعية من ناحية أخرى ، يؤدي حتماً إلى زيادة كبيرة في مدخرات الأفراد خصوصاً في الدول المتخلفة حيث ينخفض الميل للإدخار للأسباب السليقة الإشارة إليها تفصيلاً .

على أساس نسبة تعويضات خاصة بكل سنة على حدة بل تأخذ في اعتبارها نسبة معينة من التعويضات لعدد كبير من السنوات أي أنها قد تستمر في تجميع الأموال لمدة طويلة تصل إلى عشرات السنين قبل أن تضطر إلى استخدامها . كما تجدر الإشارة إلى أن تأمينات البطالة لا تشمل ولا تغطي حالات البطالة المزمنة بل تتركها للمساعدات الاجتماعية ومن هنا تتمتع الهيئات التي تزال تأمين البطالة بالقدرة على تجميع الأموال واستثمارها لمدة طويلة .

## • • • تأمينات العجز والوفاة والشيخوخة :

وتقوم هيئات التأمينات الاجتماعية في هذه الحالة بتجميع الاشتراكات مقابل التزامها بدفع تعويضات الدفعة الواحدة أو سداد المعاشات في حالة العجز الدائم أو الوفاة أو الشيخوخة .

ويعتبر هذا الفرع من أهم فروع التأمينات الاجتماعية من ناحية تجميع المدخرات إذ أن الاشتراكات في هذه الحالة تتضمن عنصرين .

العنصر الأول : لتغطية خطري العجز الدائم والوفاة .

والعنصر الآخر : هو عنصر ادخاري ، على هذا النحر الذي سجد ذكره تفصيلاً عند بحث تأمينات الحياة ، بل إن هذا النوع من التأمين لا يختلف عن تأمينات الحياة إلا من ناحيتين .

## السياسة الاستثمارية

## لأموال التأمينات

### الاجتماعية

اولا : المبادئ والاسس العلمية التى تحكم الاستثمار :

هناك ثلاثة مبادئ اساسية تحكم العمليات الاستثمارية ويتعين على كل مخطط للسياسات الاستثمارية ان ياخذها فى الاعتبار وهى :

- ١ - السيولة .
- ٢ - الربحية .
- ٣ - الضمان .

١ - السيولة :

والمقصود بهذا المبدأ هو ضرورة توافر النقد السائل لأى مشروع اقتصادي لكي يواجه به التزاماته النقدية وحتى لا يتوقف عن السداد فى أى لحظة .

وعندما نتحدث عن السيولة فيجب ان نفرق بين السيولة المطلقة وبين السيولة النسبية .

والسيولة المطلقة معناها نسبة الاموال السائلة إلى إجمالى حجم الاموال المتاحة وهذه النسبة ضرورية عادة لتسريع دفة العمل اليومي ولكن الذى يهمنا فى المقام الأول هو السيولة النسبية ويعنى هذا المبدأ أن السيولة ترتبط بحجم الالتزامات النقدية وموعد السداد والأمر يتطلب هنا ضرورة القيام بدراسة لتحديد الالتزامات النقدية عبر فترة معينة من الزمن وضرورة توافر النقد السائل اللازم لمواجهة هذه الالتزامات وعند مواعيد استحقاقها .

ولا شك أن الأمر هنا يتطلب القيام بدراسة علمية دقيقة من واقع إحصاءات الماضى ومعدلات النمو والتنبؤ بأحداث المستقبل وزيادة السيولة عن الحد اللازم يؤدي إلى تعطيل أموال كان يمكن استثمارها وتحقيق عائد منها . كما أن تقدير حجم السيولة بأقل من المطلوب لمواجهة الالتزامات قد يعرض المستثمر لما نسعى أزمه السيولة . . وتختلف الأصول المختلفة من حيث درجة السيولة فنبداً بالأموال السائلة الموجودة فى خزائن المشروع وإلى البنوك

وهى أكثر الاموال سيولة إلى أن تنتهى بالعقارات الثابتة وهى أقل الاموال سيولة .

### ٢ - الربحية

لا شك أن عنصر الربح هو من اهم العناصر التى يسعى المستثمر إلى تحقيقها وهو فى هذا المجال يفاضل بين أوجه الاستثمار المختلفة ولكن على المستثمر أن يكون حريصاً فلا يجري وراء ربح سريع قد يعرض رأس المال المستثمر ذاته لخطر بالغ . ويمكن حساب العائد على الاموال المستثمرة بقسمة العائد المحقق على مدار العام على متوسط حجم الاموال المستثمرة خلال العام . كما يمكن التفريق بين العائد الإجمالى وبين العائد الصافى أى بعد خصم الضرائب ويجب أن تتم المقارنة على أساس صافى العائد لكى يمكن المفاضلة بين أوجه الاستثمار المختلفة ولكن عموماً يجب أن نعلم بأنه يوجد مصدران للعائد فمن الممكن أن تحدث زيادة فى رأس المال المستثمر ذاته أى أن المصدر الأول للعائد هو الزيادة فى قيمة رأس المال المستثمر وأما المصدر الثانى فيتمثل فى الدخل الذى يمكن الحصول عليه من هذا الاستثمار ولهذا نجد أن :

قيمة الأصل آخر السنة - قيمة الأصل أول السنة + الدخل السنوي

معدل الاستثمار =

قيمة الأصل فى أول السنة

مثال

قيمة السهم أول السنة = ١٠٠٠ جنيه

قيمة السهم آخر السنة = ١٢٥٠ جنيه

الدخل خلال السنة = ١٠٠ جنيه

فى هذه الحالة نجد أن

$$١٠٥٠ - ١٠٠٠ = ٥٠$$

$$\text{معدل الاستثمار} = \frac{٥٠}{١٠٠٠} \times ١٠٠ = ٥\%$$

$$١٠٠٠$$

## ❖ مشاكل استثمار اموال التامينات الاجتماعية

معدل العائد الداخلي Internal Rate Of Return  
I.R.R

ويمكن الحصول على هذا المعدل من المعادلة الآتية :

رأس المال المستثمر في بداية المدة = القيمة الحالية لكافة المزايا التي يمكن الحصول عليها مستقبلا من هذا الاستثمار مخصومة بمعدل مجهول «ع» هذا المعدل هو معدل العائد الداخلي .

مثال :

استثمر شخص مبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه لمدة عامين ، سحب في نهاية السنة الأولى ٢٠٠٠ جنيه وفي نهاية السنة الثانية كان جملة المستحق له ١١٠٠٠٠ أوجد معدل العائد الداخلي :

$$\frac{110000}{(1 + x)^2} + \frac{2000}{(1 + x)} = 100000$$

ومنها نجد المعدل = ١٥,٤٪ تقريبا .

### ٣ - مبدأ الضمان :

وجدير بالذكر أن هذا المبدأ من أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند تحديد السياسة الاستثمارية ويتمثل هذا المبدأ في ضرورة المحافظة على الأموال المستثمرة من الضياع فلا فائدة ترجي من عائد كبير إذا كان من شأنه أن يعرض الأموال للمستعرة كلها الى الضياع وهذه هي الحقيقة التي يعبر عنها بالمعبرة الشهيرة « رأس المال جبان » فهو يسعى إلى الأماكن التي يشعر فيها بالأمن والاستقرار . وفي هذا المجال بالذات يجب أن نفرق بين نوعين من الضمان .

#### النوع الأول :

وهو الذي أسميه الضمان الإسمي ويتمثل هذا الضمان الإسمي في استرداد نفس الوحدات النقدية بعد انتهاء عملية الاستثمار فمثلا إذا استثمرنا مليون جنيه في أصل من الأصول لمدة سنوات وإذا استغلطنا في نهاية هذه المدة أن نحصل على نفس

المليون جنيه ، فإننا نكون بهذا الأسلوب قد حققنا ما نسميه الضمان الإسمي .

#### النوع الثاني :

الضمان الحقيقي وهذا الضمان هو الذي نهتم به خصوصاً عندما يتعرض المجتمع لمعدلات عالية من التضخم وارتفاع الأسعار ففي هذه الحالة لا تكون العبرة باسترداد نفس الوحدات النقدية ولكن تكون العبرة باسترداد نفس القوة الشرائية للوحدات النقدية التي بدأن بها العملية الاستثمارية .

وأوضح هذا الأمر بمثال عددي يبرز الفكرة بما لا يدع مجالاً للشك .

نفرض في المثال السابق أننا قمنا باستثمار مليون جنيه كوديعة في أحد البنوك بمعدل فائدة قدره ١٢٪ سنوياً وأننا بعد إيداع هذا المبلغ لمدة خمس سنوات قمنا باسترداده من البنك فإننا هنا نكون قد حققنا الضمان الاسمي ولا نكون قد حققنا الضمان الفعلي

إلا إذا افترضنا أن القوة الشرائية للنقود ، بقيت ثابتة على ما هي عليه . ولكننا لو افترضنا أن معدل الارتفاع في الأسعار كان ٩٪ كل ستة شهور فإن الرقم القياسي للأسعار يصل إلى حوالي ٢٢٧٪ في نهاية الخمس سنوات ويصل الرقم القياسي لقيمة النقود إلى حوالي ٤٢٪ أي أن رأس المال المستثمر يكون قد فقد ٥٨٪ من قيمته الحقيقية أي أن القيمة الحقيقية للمليون جنيه التي أودعناها تكون قد تحولت إلى ٤٢٠ ألف جنيه وتكون في هذه الحالة قد حققنا ربح استثمار شكلياً قدره ١٢٪ بينما الحقيقة أننا لم نحقق شيئاً بل فقدنا جزءاً من رأس المال المستثمر هذه الحقيقة يجب أن تكون موضع اعتبار المستثمر خصوصاً في الدول التي تتميز بمعدلات تضخم مرتفع . وجدير بالذكر أن الاستثمار في السندات الحكومية أو الودائع لدى البنوك أو القروض لا تحقق لنا الضمان الحقيقي في ظل التضخم



ولكننا تحقق لنا الضمان الاسمي فقط في حين أن الاستثمار في الأراضي والمباني والمشروعات الاقتصادية في صورة أسهم إذا أحسن اختيارها فإنها تحقق لنا الضمان الحقيقي إذا أخذنا في الاعتبار أن أسعار هذه الأصول تزيد بنفس نسبة الارتفاع العام في الأسعار .

وبالإضافة إلى المقاييس السابقة فلا بد من الأخذ بسياسة تنويع الاستثمارات أولاً بين مجموعة الأصول التي تحقق الضمان الحقيقي ونسُميها مجموعة الأصول العينية وبين تلك التي

لا تحقق إلا الضمان الاسمي ونسُميها مجموعة الأصول الاسمية . وبالنسبة للاستثمار في الأصول العينية لابد أن نأخذ بعين الاعتبار التوزيع الجغرافي وكذلك التوزيع النوعي بالنسبة للأسهم بحيث يتم الاستثمار في صناعات متعددة حتى إذا حدث كساد في صناعة معينة أمكن تعويض الخسارة بالرواج في صناعات أخرى .

#### ٤ - التضخم والاستثمار :

مما سبق يتضح لنا الدور الكبير الذي تلعبه ظاهرة التضخم بالنسبة

للاستثمار ولهذا يتعين أن نتناول هذا الموضوع بعناية خاصة .

ويمكن تعريف التضخم بأنه الارتفاع الجوهري والمستمر في المستوى العام للأسعار ويمكن الاعتماد في هذا الشأن على الرقم القياسي لأسعار المستهلكين - وفي الولايات المتحدة الأمريكية يتم إعداد هذا الرقم باختيار حوالي ٤٠٠ بند من البند ( سلع وخدمات ) يمثل ما يستهلكه المواطن العادي ويعطى وزناً لكل بند من هذه البند :

$$\text{والرقم القياسي} = \frac{\text{إجمالي الثمن في سنة المقارنة}}{\text{إجمالي الثمن في سنة الأساس}} \times 100$$

والرقم القياسي لقيمة النقود = مقلوب الرقم القياسي للأسعار  
فإذا كان الرقم القياسي للأسعار = ٢٥٠٪

$$\text{فإن الرقم القياسي لقيمة وحدة النقود} = \frac{1}{250} = \frac{100}{250} = 40\% \text{ أي } 40\%$$

وهذا يعني أن وحدة النقود قد فقدت ٦٠٪ من قيمتها .

ولعل أبرز ما جاء به التاريخ هو التضخم الشديد الذي حدث في ألمانيا حيث ارتفعت الأسعار بين عام ١٩١٨ ، عام ١٩٢٠ بنسبة ٥٠٠٪ وارتفعت بين ١٩٢١ ، ١٩٢٢ بنسبة ٧٠٠٪ وفي العام التالي ارتفعت الأسعار بنسبة ١٨٠٠٪ وفي عام ١٩٢٣ بلغ سعر رغيف العيش ٤٢٨ ألف مليون مارك في حين بلغ الرقم القياسي لأسعار ثيابات المعيشة مليون مليون .

أسباب التضخم :

يمكن تلخيص أهم النظريات المتعلقة بالتضخم فيما يلي :

#### (١) النظرية النقدية ( Monetary )

وبمقتضى هذه النظرية يحدث التضخم نتيجة لوجود تيار نقدي شديد في مواجهة تيار سلعي ضئيل وقد صاغ هذه النظرية ميلتون فريدمان والذي يعتبر التضخم ظاهرة نقدية وهو في هذا يصوغ نظرية كمية النقود هيمنة حديثة .

#### (ب) زيادة الطلب ( Demand Pull )

وبمقتضى هذه النظرية يرى الاقتصاديون أن النقود لا تتحرك من تلقاء ذاتها ومن ثم فليس التيار النقدي هو الذي يسبب التضخم ولكن التضخم يحدث بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات من جانب القطاع

العائلي والقطاع الأعمال والحكومة - فمثلاً عند حدوث حرب يزداد طلب الحكومة على البواخر والطائرات والدبابات وكافة معدات الحرب في حين لا يزداد المعروض وبهذا يسحب الطلب الأسعار إلى أعلى .

#### (جـ) زيادة التكلفة :

ويرى أنصار هذه النظرية أن التضخم يحدث نتيجة لزيادة التكاليف .

أثر التضخم على عائد الاستثمار :  
أثر التضخم على الأصول الاسمية :  
سندات - ودائع لدى البنوك وما شابه ذلك .



## • مشاكل استثمار افعال التضخمات الاجتماعية

إذا زادت الاسعار بمقدار ٢٥٪ فإن الرقم القياسي للأسعار ينتقل من ١٠٠٪ إلى ١٢٥٪ وفي هذه الحالة يصبح الرقم القياسي لقيمة النقود :  $\frac{1}{125} = \frac{100}{125} = 80\%$  أى أن القوة الشرائية لوحدة النقود تنخفض بمقدار ٢٠٪ / فإذا كان معدل الاستثمار = ١٥٪ فإن الأمر لا يعود إلا أن يكون شكلياً لأنه في واقع الأمر تكون قد حققنا خسارة

$$\begin{aligned} \text{الأصل المستثمر} &= 1000 \\ \text{العائد بعد سنة} &= 150 \\ \text{الجملة} &= 1150 \end{aligned}$$

$$\text{القيمة الحقيقية لهذا المبلغ} = 1150 \times \frac{80}{100} = 920$$

الخسارة الحقيقية = ٨٠ جنيهاً  
ولو كان معدل الاستثمار = ٢٥٪ لكنت جملة المال المستثمر في نهاية السنة ١٢٥٠ جنيهاً

$$1250 \times \frac{80}{100} = 1000 \text{ جنيهاً}$$

وهذا يعني أننا لو أردنا أن نحسب معدل الفائدة الحقيقي فإننا نعدل :

○ معدل الفائدة الحقيقي = المعدل الظاهري - معدل التضخم  
وعلى ذلك فلو كان معدل الفائدة الظاهري = ١٤٪ ومعدل التضخم = ١١٪ فإن :

$$\text{معدل الفائدة الحقيقي} = 14\% - 11\% = 3\%$$

وبوضوح الجدول التالي معدلات التضخم في بعض الدول العربية من واقع احصاءات البنك الدولي .

### نسب التضخم في الدول العربية

الدول	١٩٨٢ ٪	١٩٨١ ٪	١٩٨٠ ٪
الجزائر	—	٦,٧	١٤,٦
تونس	٩	١٣,٧	٨,٩
المغرب	١٠,٦	١٠,٥	١٢,٥
موريتانيا	—	١٢,٨	١٩,١
ليبيا	—	—	—
السودان	٣٠,٥	٢٦,٦	١٩,٨
مصر	١٦	١٤,٨	١٠,٤
الكويت	٤,٧	٧,٨	٧,٤

٣,٧	٢,٤	١,١	١,٠	العربية السعودية
٥٨,٨	٤٤,٤	٢٣,٦	—	المصومال
—	—	—	—	العراق
١٨,٩	١٨,٤	١٤,٢	١٠	سوريا
١٠	—	—	—	اليمن الديمقراطية
—	—	—	—	سلطنة عمان
١١	٧,٧	٧,٤	٥	الأردن
—	—	—	—	لبنان
٣,٨	١١,٣	٨,٩	—	البحرين
—	—	—	—	الإمارات
—	—	٢,٧	—	اليمن الشمالي
—	—	—	—	قطر

المصدر : احصائيات البنك العالمي

وقد قمنا بحساب الأرقام القياسية للأسعار وبالتالي القوة الشرائية لوحدة النقود لبعض الدول خلال أربع سنوات .

كما يتضح من الجدول الآتي : (نهاية عام ١٩٧٩ = ١٠٠)

الدولة أو المملكة	الأرقام القياسية للأسعار				رقم قياسي لقيمة وحدة النقود	النقص في قيمة وحدة النقود
	١٩٨٠	١٩٨١	١٩٨٢	١٩٨٣		
مصر	١٢٠,٧	١٣٣,٢٥	١٥٢,٩٧	١٧٧,٤٥	٥٦,٣	٤٣,٧
السودان	١٢٥,٤	١٥٠,٢	١٩٠,٢	٢٤٨,٢	٤٠,٢	٥٩,٨
تونس	١١٠	١١٩,٨	١٣٦,٢	١٤٨,٥	٦٧,٣	٣٢,٧
المغرب	١٠٩,٤	١٢٣,١	١٣٦	١٥٠,٤	٦٦,٥	٣٣,٥
الكويت	١٠٦,٩	١١٤,٨	١٢٣,٨	١٢٩,٦	٧٧,١	٢٢,٩
السعودية	١٠٣,٧	١٠٦,٢	١٠٧,٤	١٠٨,٤	٩٢,٢	٧,٨
سوريا	١١٨,٩	١٤٠,٨	١٦٠,٩	١٧٧	٥٦,٤	٤٣,٦
الأردن	١١١	١١٩,٥	١٢٨,٤	١٣٤,٨	٧٤,١	٢٥,٩

ولا يمكن أن نقول بوجود تضخم في المملكة العربية السعودية .  
وما لا شك فيه أن معدلات التضخم تؤثر تأثيراً بالغاً على السياسات الاستثمارية في الدول

خلال نفس المدة تليها تونس والمغرب وينسب متقاربة حيث فقد النقود حوالي ٣٣٪ أي ثلث قيمتها تليها الأردن والكويت . وأما المملكة العربية السعودية فهي الدولة الوحيدة التي لم تفقد النقود شيئاً يذكر من قوتها الشرائية خلال الأربع سنوات .

من الجدول السابق يمكن أن نثني أن أعلى معدل للتضخم يوجد في السودان حيث : فقدت النقود حوالي ٦٠٪ من قيمتها في خلال أربع سنوات تليها مصر وسوريا بمعدلات تضخم تكاد تكون متكافئة تماماً ، حيث فقدت النقود بهما حوالي ٤٤٪ من قيمتها

## ➔ مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

الاستثمار في السندات التي تتدهور أسعارها مع ارتفاع معدلات الفائدة في أسواق المال .

ويرجع السبب الجوهري في عدم ارتفاع قيم الأسهم والأرباح التي تدبرها إلى تدخل الدول في أوقات التضخم لأسباب اجتماعية بحثه بهدف حماية المستهلكين فتفرض رقابة على الأسعار ( أسعار السلع المنتجة ) .  
وخلاصة القول هو أن الاستثمار في الأسهم يقدم الحماية الكاملة من التضخم إذا ارتفعت قيم الأسهم بنفس معدلات التضخم العامة .  
التضخم والاستثمار في العقارات والذهب :

ويعتبر الاستثمار في العقارات هو استثمار في أصول عينية تزيد قيمتها النقدية مع ارتفاع الأسعار . وإن كان من الصعب في الأجل الطويل توقع العائد الذي يمكن الحصول عليه من الاستثمار في العقارات .

ولعل التاريخ يذكرنا بما حدث في ألمانيا وقت التضخم الشديد حيث ارتفعت ايجارات العقارات ارتفاعا كبيرا في حين أن قيم القروض برهن عقاري بقيت على ما هي عليه .

ولكن سرعان ما انتهت الحكومة الألمانية إلى هذا الأمر وبدأت بفرض القيود على الإيجارات وبهذا بدأ أصحاب العقارات يواجهون زيادة رهيبية في التكاليف لاقبالها زيادة مماثلة في الإيجارات ونفس الشيء ينطبق على أوضاع العقارات القديمة التي جمعت ايجاراتها أو سمح بزيادتها زيادة طفيفة لا تتناسب مع معدلات التضخم السائدة .

من كل هذا يتضح أنه حتى بالنسبة للاستثمار في هذا النوع من الأصول العينية فإننا لا نجد الحماية الكافية

في هذه الحالة من الناحية الاسمية نجد أنه قد حقق إيرادات بواقع ١٢٠ جنيها في نهاية كل سنة لمدة أربع سنوات وحتى لو فرضنا أنه استثمر هذه الفوائد بنفس المعدل وهو ١٢٪ فإن جملة ما يكون قد حصل عليه في نهاية ٤ سنوات

١٠٠٠ جنيها القيمة الاسمية للسند  
٤٨٠ جنيها فوائد لمدة أربع سنوات  
٩٢,٥ جنيها فوائد استثمار الفوائد  
١٥٧٢,٥

وهذا يمثل جملة ما يحصل عليه في نهاية عام ١٩٨٣ .

ونضرب هذا المبلغ في الرقم القياسي لقيمة النقود على أساس ١٩/١٢/٣١  
= ( ١٠٠ ) × ١٥٧٢,٥ × ٤٠,٢ = ٦٣٢,٣  
الخسارة المحققة من الاستثمار = ٣٦٧,٧ جنيها

التضخم والاستثمار في الأسهم :

يعتقد الكثير من الاقتصاديين اتجاه قيم الأسهم للارتفاع مع ارتفاع الأسعار وزيادة معدلات التضخم .

ولو أن قيم الأسهم ارتفعت في الأسواق المالية بنفس نسبة التضخم لكان من الممكن أن نؤكد على أن الاستثمار في الأسهم يتضمن حماية كاملة من أخطار التضخم - ولكن باستعراض أسواق المال نجد أن أسعار الأسهم أو الأرباح التي تحققها الأسهم لا تزيد بنفس معدلات التضخم وبهذا كان الأمر فزنا الاستثمار في الأسهم في ظل التضخم وإن كان لا يقدم الحماية الكاملة في جميع الأحوال إلا أنه أفضل بكثير من

المختلفة حيث لا يمكن أن نفل هذا العامل الهام والذي يؤثر على أوجه الاستثمار المختلفة بنسب متفاوتة .

ثانيا - أوجه الاستثمار المختلفة وأثر التضخم على الاستثمار فيها :

نظراً للأهمية البالغة لهذا الموضوع عند اختيار السياسة الاستثمارية المناسبة فسنلخص أثر ارتفاع معدلات التضخم على كل نوع منها :  
مجموعة الأصول الاسمية :

وتشمل الودائع بالبنوك والمستندات وهي تعطي عائداً ثابتاً وسبق أن أرفضنا أن معدل الاستثمار الحقيقي بالنسبة لهذا النوع من الأصول إنما يمثل في الفرق بين معدل الاستثمار ومعدل التضخم فعلاً إذا كان معدل الفائدة الثابت = ١٢٪ وكان معدل التضخم في المجتمع = ٨٪ .

فإن معدل الفائدة الحقيقي في إطار المحافظة على القوة الشرائية لرأس المال المستثمر .

= ١٢٪ - ٨٪ = ٤٪

وعلى ذلك ففي المجتمعات التي يزيد فيها معدل التضخم السنوي عن معدل الفائدة فإنه لا جدوى على الإطلاق من هذا النوع من الاستثمار ويفض النظر عن مدى الضمان الاسمي الذي تحققه السندات .

فلو فرضنا أن شخصاً اشترى في السودان في ١٩٧٩/١٢/٣١ سنداً قيمته الاسمية = ١٠٠٠ جنيها ويعطي فائدة ثابتة بواقع ١٢٪ سنوياً ويستحق سداد السنة في ١٩٨٣/١٢/٣١ ( الاستثمار لمدة أربع سنوات ) .

من أخطار التضخم ولكن علينا أن نتذكر أن الذي يستثمر في العقارات إنما يتبع سياسة النفس الطويل إلى أن يبلى العقار ويسترد الأرض وبهما كان

الأمر فإننا نستطيع أن نؤكد بمثل رقى أن الاستثمار في العقار يقدم الحماية الكاملة من التضخم إذا احتفظ المستثمر بعقاره إلى حين هدمه

وإعادة البناء مرة أخرى . وسأفترض في هذا المثال أقصى ما يمكن أن يواجه المستثمر في العقار وهو تجميد الإيجارات .

قيمة الأرض عند بدء الاستثمار	٤٠٠,٠٠٠ جنيه
قيمة المباني	١,٠٠٠,٠٠٠ جنيه
إجمالي الأموال المستثمرة	١,٤٠٠,٠٠٠ جنيه
العائد الإجمالي من الإيجارات	١٢٪
الإهلاك	٢٪ من قيمة المباني فقط
م. صيانة	١٪ من قيمة المباني فقط
العائد الصافي على جملة الأموال المستثمرة	٩,٨٥٪
عمر المبنى	٥٠ سنة
معدل التضخم السنوي في المتوسط	٩٪ لمدة ٥٠ سنة

وسنفترض أن الإنفاق على الصيانة سيتعرض للزيادة المستمرة إلى أن تلتهم القيمة الإيجارية بالكامل وهو أقصى ما يمكن للمالك أن يتحملة لأنه حتى عندما تجمد الإيجارات تلجأ الدول إلى مشاركة المستأجرين في عملية الصيانة . في هذه الحالة نجد أن العائد الصافي يتعرض للتدهور المستمر على النحو الآتي :

الإيراد السنوي الإجمالي عند سنة الصفر	١٦٨,٠٠٠ =
ن طرح الإهلاك	٢٠,٠٠٠
الباقى	١٤٨,٠٠٠
ن طرح م. صيانة	١٠,٠٠٠
صافي الإيراد	١٣٨,٠٠٠ =
بعد مرور ٥ سنوات تصبح مصروفات الصيانة بمعدل تضخم ٩٪ ١٥٣٨٦ أى بزيادة ٥٢٨٦ وينخفض معدل الاستثمار الصافي إلى ٩,٤٧٪ بدلا من ٩,٨٥٪ عند بداية الاستثمار وبعد مرور ١٠ سنوات تصل مصروفات الصيانة إلى ٢٣٦٧٣ جنيه أى بزيادة من سنة الصفر تصل إلى ١٣٦٧٣ جنيهًا ويصبح صافي الإيراد المحقق	

١٢٤٣٢٧٧ جنيهًا بمعدل استثمار صافي قدره ٨,٩٪ تقريبا . وفي نهاية ٢٥ سنة تصل مصروفات الصيانة إلى ٨٦٢٣٠ جنيهًا بزيادة قدرها ٧٦٢٣٠ جنيهًا وينخفض صافي الإيراد المحقق إلى ٦١٧٧٠ جنيهًا بمعدل استثمار صافي قدره ٤,٤٤٪ وهكذا يستمر معدل الاستثمار الصافي في التدهور إلى أن يصل إلى الصفر بعد حوالي ٣١ سنة .

وسنفترض أن المستثمر لن يتفق من ماله على العقار « اكتفاء » بعدم حصوله على أى إيراد صاف . ولكن بعد نهاية ٥٠ سنة يحصل المستثمر على :

١ « أرض فضاء تبلغ قيمتها بنفس معدلات التضخم حوالي ٣٠ مليون جنيه .  
٢ « مجمع الإهلاك يبلغ حوالي ١٦,٣ مليون جنيه وذلك بفرض أن مخصص الإهلاك يستثمر بواقع ٩٪ سنويا وهو نفس معدل التضخم .  
وهذا كله يحدث بخلاف ما حصل عليه من عائد خلال الثلاثين عاما الأولى .

وبهذا المثل البسيط الذي افترضنا فيه التجميد الكامل للقيمة الإيجارية نستطيع أن نؤكد أنه في الأجل الطويل يحقق الاستثمار في العقارات المبنية أفضل أنواع الضمان حتى لو تعرض المستثمر خلال فترة معينة لعدم الحصول على أى عائد على رأس المال المستثمر .

وأما لو أخذنا في الاعتبار إمكانية زيادة القيمة الإيجارية من وقت لآخر لمواجهة الزيادة في تكاليف الصيانة لما كان هناك أى مجال للشك في مدى ما يقدمه الاستثمار العقاري من ضمان في الأجل الطويل .

اثر التضخم على الاستثمار في الذهب :

إذا أخذنا في الاعتبار أن الاستثمار في الذهب لا يدر عائداً دورياً فإن قيمة الاستثمار في الذهب تنحصر في المحافظة على القوة الشرائية الحقيقية للأموال المستثمرة وحمايتها من



## ❖ مشاكل استثمار اموال التامينات الاجتماعية

التدهور نتيجة للتضخم وارتفاع الاسعار - ويغض النظر عن التقلبات قصيرة الاجل فقد اثبت التاريخ محافظة الذهب على قيمته ويمكن ان نشير في هذا المجال إلى الدراسة القيمة التي قام بها البروفيسور روي جاسترام من جامعة كاليفورنيا على أسعار الذهب من عامي ١٩٦٠، ١٩٧٣ والتي اثبت فيها أن الذهب استطاع أن يحافظ على قوته الشرائية حيث أن الإنخفاض في هذه القوة الشرائية يقل عن ١٪ . وهو أمر يمكن إهماله .

### الثر التضخم على التامينات الاجتماعية :

سبق أن أوضحنا الدور الكبير والهام الذي تقوم به نظم التامينات الاجتماعية كاداء لتجميع المدخرات ، وفي سويسرا دلت البحوث على أن ٩٥٪ من مدخرات الطبقات الدنيا والمتوسطة يتم تجميعها بواسطة هيئات التامينات الاجتماعية وشركات التامين على الحياة وكما سبق أن أوضحنا نجد أنه وباستثناء حالات الوفاة والحوادث التي تحدث في سن مبكرة فإن التزامات مؤسسات التامينات الاجتماعية هي التزامات طويلة الاجل وحتى بالنسبة لحالات الوفاة والعجز الدائم التي تحدث في سن مبكرة فإن صرف المعاشات يستمر لفترة طويلة من الزمن وهذا يفرض على مؤسسات التامين الاجتماعية أن تقوم بدور الامين على اموال الغير فهي لا تدير اموالا مملوكة لها شخصيا او مملوكة للدولة ولكنها تقوم بإدارة اموال هي من حق المؤمن عليهم والمستحقين في المعاشات .

وبمرور الزمن وبفعل معدلات التضخم المرتفعة تفقد المعاشات الجانب الأكبر من قوتها الشرائية ويتوقف مدى التدهور على معدل التضخم السنوي وطول فترة استحقاق المعاشات على أنه يتعين علينا أن نفرق هنا بين حالتين :

الحالة الأولى : حدوث التضخم قبل استحقاق المعاش وهو لا يؤثر كثيرا على المتقاعين إذا كانت الاجور تزيد بنفس معدلات التضخم ولكن الخطورة تكمن في التدهور المستمر لقيمة النقود بعد استحقاق المعاش .

ولهذا نجد أن المستحقين في هذه المعاشات يمانون ويقاسون أكثر من غيرهم من البشر كيف لا وهم من أكثر الناس ثباتا في الدخل .

### السياسة الاستثمارية لهيئات التامينات الاجتماعية

سبق أن أوضحنا ، أن التامينات الاجتماعية ، تدخل في معظم الاحوال في نطاق التامينات الاجبارية ، ولهذا قد يبدو لأول وهلة أن حجم المدخرات التي يمكن تجميعها بواسطة هيئات التامينات الاجتماعية لن تتأثر ، سواء اتخذت الرسائل الكفيلة بحل مشكلة التدهور في القيم الحقيقية للمزايا التي تمنحها هذه التامينات أم لم تتخذ ولكن الرأي عندنا ، أنه عالم تتخذ الإجراءات الضرورية للمحافظة على حقوق المستفيدين من التامينات الاجتماعية . . فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تهرب الجماهير بكافة الصور والأشكال من نظم التامينات الاجتماعية ، بل ومعارضة هذه النظم

مستعدين في ذلك إلى فشلها في حل المشاكل الاجتماعية التي خلفت من أجلها ، وحقيقة لا جدوي من تطبيق أفضل نظم التامينات الاجتماعية في دولة تتعرض فيها قيمة النقود لتدهور مستمر لدرجة تجعل من هذه النظم حبرا على ورق .

وقد حاولت دول العالم علاج هذه المشكلة فيما يتعلق بنظم التامينات الاجتماعية بوسائل متنوعة وإن كانت كلها تدور حول ربط مزايا التامين بالارقام القياسية للاسعار ورفع قيمة هذه المزايا كلما تجاوز الارتفاع في الرقم القياسي حداً معيناً وسنورد هنا مثلين أحدهما من الدانمارك والآخر من سويسرا .

#### الدانمارك :

ادخل في الدانمارك ، اعتبارا من عام ١٩٥٦ ، نظام التامين التعااقدي ، يهدف إلى تدعيم معاشات الشيوخة وحمايتهم من التدهور في القوة الشرائية للنقود ويمتضى هذا النظام يحق لكل فرد لا يقل عمره عن ١٨ سنة ولا يتجاوز ٥٧ سنة ، أن يتعاقد مع إحدى المؤسسات المالية « البنوك التجارية ، بنوك الادخار ، شركات التامين إلخ » على أساس حصوله على معاش إضافي في حالة بلوغه سن الشيوخة ، « وذلك بالإضافة إلى المعاش الذي يحصل عليه طبقا لنظم التامينات الاجتماعية المعمول بها » ويرتبط هذا المعاش بالرقم القياسي لأسعار التجزئة .

٢٦٦ التعاقد ملته المؤمن عليه بسداد اشتراك يتدرج حسب عمر الشخص كما يرتبط بالرقم القياسي للأسعار المشار إليه « سنة الأساس ١٩٥٦ » وتستمر عملية سداد

هيئات التأمين من وقت تسلم الاشتراكات حتى الوفاء بالالتزامات .

وتجدر الإشارة إلى أنه لا توجد من الناحية الفنية البجته - أية فروق جوهرية بين التأمينات التجارية والتأمينات الاجتماعية - مالم تتبع هذه الأخيرة طريقة الموازنة السنوية بين الاشتراكات والمزايا ، وبعبارة أكثر وضوحاً نجد أنه طالما أن التمويل يستند إلى تكوين المخصصات الفنية « الاحتياطي الرياضي » فإنه لا توجد فروق جوهرية بين التأمينات الاجتماعية والتأمينات التجارية .

وينبغي أن تصود الآن المراحل الأساسية التي تمر بها هيئات التأمين (١٩) ففي المرحلة الأولى تقوم هذه الهيئات بتحصيل الأقساط والاشتراكات ، وفي المرحلة الثانية ، يتم حجز المخصصات اللازمة لمواجهة الالتزامات قبل المستفيدين من التأمين .

وأما المرحلة الثالثة فهي مرحلة استثمار الأموال المجمعة لدى هذه الهيئات والاستثمار من وجهة نظر هذه الهيئات - يتمثل في معظم الأحوال في شراء أصول اسمية « ٢٢ » أي في وضع

من المعاش الأصلي ، وتعتمد المؤسسة في تقديرها لهذه النسب على الأرقام القياسية لأسعار سلع الاستهلاك ، وذلك على أساس مقارنة الرقم القياسي الجاري مع الرقم القياسي للسنة التي وقع فيها الحادث ، ولهذا تختلف نسب المعاش الإضافي للمعاش الأصلي من حالة لأخرى ، وتتراوح هذه النسب بين ١٤٠ ٪ في الوقت الحاضر . وتساهم حكومة الاتحاد في تمويل هذه المعاشات الإضافية « ٢٠ » ويبلغت جملة الانفاق على هذه المعاشات الإضافية ٢٢,٥ مليون من الفرنكات السويسرية عام ١٩٦٨ .

والرأي عندنا ، أن الطريقة التي تحسب بها المعاشات الإضافية بسبب ارتفاع نفقات المعيشة ، هي طريقة عادلة لأنها تعتمد على الرقم القياسي لسنة وقوع الحادث كأساس لتقدير نسبة المعاش الإضافي .

والرأي عندنا أن مثل هذه الحلول لم تركز بأي حال من الأحوال على دراسة متعمقة لطبيعة المشكلة ، والمعبرة - من وجهة نظرنا - ليست في اتباع مثل هذه الحلول ، ولكن المعبرة في البحث عن وسائل أخرى للتمويل ، خلافاً للوسائل المشار إليها - تعتمد على دراسة تحليلية لطبيعة المراحل التي تمر بها

الاشتراكات لجني بلوغ المؤمن عليه سن السابعة والستين حيث تبدأ المؤسسة المالية المتعاقدة معها في سداد المعاش الذي يتم تعديله طبقاً للرقم القياسي الجاري للأسعار . وقد تم تحديد الاشتراكات للعقد الأساسي الواحد الذي يضمن معاشاً أساسياً قدره ٥٠٠ كرونة سنوياً « على أن يحدل دائماً حسب الرقم القياسي » ، ولكل فرد الحق في اختيار عقد أساسي أو أكثر من عقد ولكن بحد أقصى قدره ستة عقود أساسية ويستمر صرف المعاش لمدة ١٠ سنوات أو ١٥ سنة . وتلتزم الحكومة بسداد العجز الناشئ عن ربط المعاشات بالأرقام القياسية بشرط قيام المؤمن له بالوفاء بالتزاماته عن العقد .

وفي عام ١٩٦٥ بلغ عدد العقود الأساسية التي تم إبرامها ١,١ مليون معظمها لأشخاص تتراوح أعمارهم بين ٣٥ ، ٥٠ سنة ١٩٠٠ .

سويسرا :

تقوم مؤسسة تأمين إصابات العمل بالوفاء بمعاش إضافي لمواجهة غلاء المعيشة علاوة على المعاش الأصلي . ويسري هذا النظام منذ عام ١٩٤٢ ويستفيد من هذا النظام العاجزون عن العمل وورثتهم من أرامل وإيتام . ويحسب المعاش الإضافي كنسبة مئوية

Thygesen N. Official Incentive Schemes For Household Savings In Denmark Capital Markets Study II Formation Of Savings, O E C (١٩) D, Paris, 1968, P.97.

Ergebnisse Der Unfallstatistika, S.U.V.A., Luzern, Beobachtung - Sperride 1963 - 1967, S.29 . (٢٠)

Dr. W.Zarcher, A.A., O.S 48 . (٢١)

(٢٢) المقصود هنا - الأصول التي تعطي هيئات التأمين الحق في استرداد نفس الوحدات النقدية كالمسندات والمقروض بضمان الرهن العقاري والمقروض بضمان وثائق التأمين ومن المعلوم أن القانون ينص على أنه حيث يكون كل الالتزام مبلغاً من النقود ينحصر التزام المؤمن في الوفاء بها بقدر قيمتها المذكورة في العقد دون أن يكون لتقدير في قيمة النقود بين انعقاد العقد وأجل الوفاء أية الر .

ولكن هناك من الأمور مالا يمكن أن يختلف فيه وهي :

١ - إن العلاج الحقيقي لمشكلة التضخم واثرها على نظم التأمينات الاجتماعية إنما يكمن في السياسة الاستثمارية لمؤسسات التأمينات الاجتماعية . فلو استطاعت هذه المؤسسات أن تستثمر جزءاً معقولاً من أموال الغير المتاحة لديها في أصول تزيد قيمتها مع ارتفاع الأسعار لاستطاعت أن تعوض أرباب المعاشات والمستحقين عن النقص في قيمة المعاش - أو على الأقل الجانب الأكبر من هذا النقص - ودون الحاجة إلى أي تدخل من جانب الحكومة .

٢ - إن أموال التأمينات الاجتماعية لا تمثل جزءاً من أموال الدولة بل هي أموال تخص المؤمن عليهم والمستحقين من أرامل وعجزة ويتولى ومن ثم يجب أن يقتصر دور الدولة على الإشراف والتوجيه وإعطاء الحرية لمجالس إدارة مؤسسات التأمينات الاجتماعية لاستثمار الأموال بما يضمن المحافظة على رأس المال وفي الإطار العام لسياسة الدولة الاقتصادية .

٣ - إن دور الدولة يجب أن يركز على دعم نظم التأمينات والعمل على حل مشاكلها دون الأخذ منها وأنه في حالة رغبة الدولة في الحصول على قروض من مؤسسات التأمين فلا غبار على ذلك بشرط أن يكون ذلك في إطار نسبة محدودة من حجم الأموال المستثمرة وبمعدل الفائدة السائد في سوق المال مع تعويض مؤسسات التأمينات الاجتماعية عن أي نقص في قيمة النقود بسبب التضخم .

## ➔ مشاكل استثمار أموال التأمينات الاجتماعية

أي في تلك الأصول التي تتميز بالثبات النسبي في قيمها الحقيقية - أو إذا أمكن للدولة أو الهيئات المقترضة أن تعوض هيئات التأمين عن التدهور في قيمة النقود .

ولكن هذه الدعوة الصريحة إلى التوسع في الاستثمار في الأصول العينية لها ضوابط معينة خصوصاً فيما يتعلق بالاستثمار في الأسهم فيجب القيام بدراسات جادة لأننا نريد أن نحتفظ بالأسمه لمدة طويلة ولا نريد أن نصارب على فروق الأسعار . ولهذا فإننا نفضل الاشتراك في إنشاء المشروعات الناجحة منذ البداية - كما نرى ضرورة الأخذ بمبدأ تنويع الاستثمارات سواء تعلق الأمر بالتنويع الجغرافي أو النوعي - أنواع مختلفة من الصناعات لتلائم حالات الكساد في صناعة معينة »

وأما بالنسبة للعقارات وإن كان الأمر يختلف من دولة لأخرى ولكن مهما كانت الظروف أو الأمور الطارئة فإنه في الأجل الطويل تماثلت مؤسسات التأمينات على أموالها المستثمرة في الأراضي والعقارات . كما أنه من الواجب - وخصوصاً في البلاد التي تشهد بها أزمات الإسكان أن نعطي الأولوية للمؤمن عليهم والمستحقين في الحصول على المساكن ولو بنوع من أنواع استبدال المعاشات .

إن الأمر يستدعي التوسع في عقد المؤتمرات التي تعالج مشاكل الاستثمار لأموال التأمينات الاجتماعية

هذه الأموال تحت تصرف الدولة أو غيرها من الهيئات المصدرة للسندات أو المقترضة ومنها الشركات العقارية - والدولة وغيرها من الهيئات هي التي تقوم بالاستثمار في أصول عينية - في إنشاء المصانع والاتفاق على المشروعات المختلفة .

وعلى هذا فبعد تعرض قيمة النقود للانخفاض فإن المستفيد الحقيقي من هذا الانخفاض هو الدين النهائي للدولة وغيرها من الهيئات المشار إليها ، والخاسر الحقيقي هو المستفيد من التأمينات الاجتماعية - وأما هيئات التأمين فلا يتدنى دورها في مثل هذه الأحوال القيام بدور الوسيط المالي بين الخاسر والمستفيد .

على أنه لا يفرغ من ذهن أن جزءاً من أموال التأمين يستثمر بصورة مباشرة في أصول عينية ، ولا شك أنه بقدر هذا الجزء ، تستفيد هيئات التأمين من الانخفاض في القوة الشرائية للنقود وقد يتم هذا الاستثمار بإنشاء العقارات أو شراء الأسهم « التي تعطى حقاً على الشيريك في ملكية المشروعات التي تتعرض أسعارها عادة للارتفاع مع الارتفاع في الأسعار - بفرض نجاح هذه المشروعات » .

والنتيجة التي يمكن أن تصل إليها من هذا التحليل هي أن هيئات التأمين تستطيع أن تحول الزيادة في المبالغ النقدية للتأمينات - دون حاجة - إلى الزيادة في الاشتراكات - إذا استطاعت أن تتوسع في الاستثمارات العينية -



# اقتصاديات تمويل المشروع ونقضية الهيكل المالي الأمثل

د. سمير عبد العزيز

أكاديمية السادات

موضوع وهدف الدراسة :

لا جدال في أن تعظيم ثروة ملاك المشروع - العام أو الخاص - بمعنى زيادة قيمته إلى أقصى درجة ممكنة يعتبر واحداً من أهم الأهداف الاقتصادية للإدارة المالية بمفهومها الوظيفي . ويتطلب تحقيق هذا الهدف السير في اتجاهين يكمل بعضهما بعضاً :

الأول : تخصيص الأرباح لموارد المشروع على الأصول المختلفة وإدارة هذه الأصول بأقصى كفاءة ممكنة .

والثاني : التكوين الأفضل للهيكل المالي . بمعنى تحديد ذلك المزيج من أموال الملكية والاقتراض الذي يترتب عليه أقل تكلفة ممكنة من استخدامها وبما لا يتعارض مع هدف تعظيم القيمة السوقية للمشروع .

وإيماناً من الباحث بأهمية التخطيط الاقتصادي للهيكل المالي للمشروع ، خاصة مع ندرة ما يوجد عن الاتجاهات الحديثة فيه بالكتابة العربية - فإن هذه الدراسة تعتبر محاولة متواضعة للتوصل إلى أسس التكوين الأفضل للهيكل المالي للمشروع .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية في أن التوصية باصلاح الخلل في الهيكل التمويلية لكثير من شركات القطاع العام أصبحت بمثابة الخاتم الذي تختم به توصيات الجمعيات العمومية لهذه الشركات هذا بالإضافة إلى إمكانية مساهمتها في تخطيط الهيكل التمويلية للمشروعات الجديدة .

الدراسات السابقة :

وتعني بها تلك الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين اقتراض المشروع بنسب مختلفة إلى أموال الملكية وبين إيرادات حملة الأسهم العادية والمخاطر التي يتعرضون لها . تلك الدراسات التي تبلورت فيما اصطلح

على تسميته بنظرية الرافع المالي

Financial Leverage Theory

Trading On Equity

أو المتاجرة بالملكية



(١) راجع في تلخيصات هذه النظرية :

سمير محمد عبد العزيز ، دراسات في : الإدارة المالية والاقتصاديات ، مدخل في التمويل واتخاذ القرارات ، تحت الطبع ، الباب

الثالث ، الفصل الثاني .

..... نظرية الرافع المالي ودورها في تحقيق الهيكل المالي الأمثل للمشروع ، مذكرة مطبوعة لطلبة كلية الإدارة والمعهد القومي للإدارة

العليا : أكاديمية السادات للتعليم الإداري ، ١٩٨٤ .

## ٤ - اقتصاديات تمويل المشروع ونوعية الهيكل المالي الأمثل

ولقد نتخض عن التحليل الوارد بهذه النظرية عدة نتائج لعل أهمها :

١ - يكون الرفع المالي في صالحي المشروع إذا كان معدل العائد على مجموع الأصول أكبر من تكلفة الأموال . . حيث أن التمويل بالاقتراض يتمكن من دفع تكلفة القروض « الفائدة » والجزء المتبقى يضاف إلى إيرادات حملة الأسهم العادية . وبالعكس يكون الرفع المالي في غير صالحي المشروع إذا كان معدل العائد على مجموع الأصول أقل من تكلفة الأموال . حيث أن التمويل بالاقتراض لن يتمكن من دفع تكلفته فيقل معدل العائد على الأصول من تكلفة الأموال . ويتحمل هذا النقص حملة الأسهم العادية . أما إذا كان معدل العائد مساوياً لتكلفة الاقتراض فلن يتأثر حملة الأسهم بمستوى الرفع المالي .

٢ - إذا كان الرفع المالي يعمل على تنمية دخل حملة الأسهم العادية تحت الظروف سالفة الذكر فإنه يضيف إلى مخاطر الأعمال التي يتعرضون لها أساساً أخطار أخرى هي الأخطار المالية والتي تتمثل في التقلبات النسبية في إيراداتهم المتوقعة واحتمال العجز عن الوفاء بالدين ، وتسمى ذلك :

( ١ ) أن المشروعات المتماثلة في كافة الجوانب - فيما عدا هيكلها المالي - سيكون لها نفس معامل الاختلاف للإيرادات المتوقعة من الأصول . فإذا ما اتجه مشروع ما من هذه المشروعات إلى استخدام القروض في هيكله المالي ، فإنه يضيف الخطر المالي لحصة أسهمه بجانب خطر الأعمال . وينعكس هذا في كبر معامل الاختلاف لإيراداتهم بالمقارنة بمشروع آخر من هذه المجموعة المتماثلة ولكن لا يستخدم الرفع المالي .

(ب) أن المشروع الذي يستخدم الرفع المالي - من هذه المشروعات المتماثلة - يتعرض لخطر السيولة بدرجة أكبر من المشروع الذي لا يستخدم الرفع المالي ، إذا حالت بهما خسارة في بعض السنوات حيث يصبح غير قادر على الوفاء بالتزامات الاقتراض - وما قد يعقب ذلك من اتخاذ

الاجراءات القانونية لبيع الأصل أو تصفية الشركة . هذا ويلاحظ أن النسبة المرتفعة للرفع المالي يصاحبها ارتفاع نسبة الخطر المالي .

### تساؤلات الدراسة :

تشير النتائج السابقة التساؤلات التالية والتي ستحاول الدراسة الإجابة عليها .

لما كان تعظيم قيمة المشروع يعتبر من أهم الأهداف الاقتصادية للإدارة المالية وإذا كانت القيمة السوقية للسهم العادي تتأثر بالعائد المتوقع الحصول عليه وفي نفس الوقت فإن عائد السهم يمكن أن يرتفع مع تزايد الرفع المالي في ظل ظروف تشغيل اقتصادية جيدة للمشروع .. فهل ينخفض متوسط تكلفة أموال المشروع مع زيادة درجة الرفع المالي وبالتالي ترتفع القيمة السوقية للمشروع ؟ وبعبارة أخرى هل يوجد هيكل مالي معين . أو درجة محددة للرفع المالي ، تكون عندها القيمة السوقية للمشروع مرتفعة أو تكلفة الأموال به منخفضة بالمقارنة بدرجات أخرى من الرفع المالي ؟

### منهج الدراسة :

تقوم الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي « المنطقي الرياضي » حيث تبدأ هذه الدراسة بالمبادئ العامة المستخلصة من نظرية الرفع المالي ودون تمحيصها تمحيصاً تجريبياً بل باعتبارها مسلمات عامة أو حقائق ثابتة ، ثم بالتفصيل المنطقي أو التدليل الرياضي لمداخل الهياكل المالية للأنهاء إلى بناء نظري عام تتقدم به هذه الدراسة في مجال تكوين الهياكل المالية للمشروعات على أساس اقتصادي رشيد .

### خطة الدراسة :

تقوم خطة الدراسة على أساس دراسة وتحليل المداخل المختلفة للهيكل المالي لتفهم العلاقة بين درجة الرفع المالي وكل من القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به . وعلى ضوء نتائج هذه الدراسة التحليلية يتهيأ الوضع لاقتراح البناء النظري العام للهيكل المالي للمشروع .

## المبحث الأول

### مداخل الهيكل المالي (١) :

إن الإجابة على التساؤلات التي سبق إثارتها تتطلب توضيح المداخل المختلفة للهيكل المالي لتظهر العلاقة بين درجة الرفع المالي وكل من القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به . وحتى يتم ذلك نورد فيما يلي بعض الفروض العامة التي يقوم عليها التحليل الوارد للمدخل الثلاثة للهيكل المالي وهي : مدخل صافي الدخل NI ومدخل صافي الدخل التشغيلي NOI، والمدخل التقليدي .

#### الفروض العامة للتحليل (٢) :

- ١ - توظيف المشروعات نوعان فقط من الأموال : القروض والأسهم العادية .
- ٢ - القيمة الكلية لأصول الشركة معروفة ، ودرجة الرفع المالي يمكن تغييرها بتصفية القروض أو بيع الشركة أسهم جديدة وسداد القروض بقيمتها قبل موعد استحقاقها .
- ٣ - تساوى احتمالات أرباح التشغيل المتوقعة من المشروع لدى جميع المستثمرين .

- ٤ - سياسة المشروع هي توزيع الأرباح السنوية المحقة « المتوقعة » بنسبة ١٠٠٪ على حملة الأسهم العادية .
- ٥ - ثبات أرباح التشغيل للشركة وعدم توقع نموها أو زيادتها .

#### أولاً : مدخل صافي الدخل — Net Income Approach

يتركز مفهوم مدخل صافي الدخل NI في إمكانية قيام الشركة بتعظيم قيمتها من جهة أو تخفيض التكلفة الكلية للأموال من جهة أخرى بزيادة نسبة القروض في الهيكل المالي .

ويستند هذا المدخل إلى مجموعة من الفروض الخاصة - بالإضافة إلى القروض العامة السابقة - لحل أهمها :

- ١ - أن استخدام القروض لن يغير من مفهوم وإدراك الخطر للمستثمرين .
- ونتيجة لذلك تظل كل من تكلفة القروض  $K_d$  وتكلفة أموال الملكية  $K_e$  ثابتة مع التغيرات في الرفع المالي <sup>(٣)</sup>
- ٢ - أن  $K_d < K_e$
- ٣ - عدم خضوع أرباح الشركة للضرائب .

(١) يعتمد التحليل الوارد في هذا الجزء على المراجع الأساسية التالية :

- W.Baumol G.M. Burten, " The Firm's optimum Debt-Equity Combination and the cost of capital ", Quarterly Journal of Economics, Vol.Lxxx1. Nev. 1967, PP. 547 - 578.
- N.V. Baxter, " Leverage Risk of Ruin, and the cost of capital ", Journal of Finance, Vol xx11, Sep. 1967, PP. 395 - 404.
- D. Durand, " Costs of Debt and Equity Funds for Business : Trends and Problems of Measurements ", Reprinted in the Management of corporate capital, ed. Ezra Solomon. N.Y. The Free Press, 1951, PP. 91 - 116.
- J.M. Pandey, Financial Management, New Delhi : Vikas Publishing House, PVT 11d, 1981, PP. 227 - 25

(٢) سيجب التحليل الوارد بالمثل إلى استخدام الاختصارات التالية :

S	القيمة السوقية للسهم	NOT	صافي الدخل التشغيلي المتوقع
D	القيمة السوقية للقروض	EBIT	الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب
V	القيمة السوقية للمشروع	NI	صافي دخل المساهمين
		$K_d D + R$	الفوائد المستحق دفعها

(٣) حيث تمثل R قيمة الفوائد ، D قيمة القروض

$$K_d = \frac{R}{D} + g$$

$$K_e = \frac{E}{P} + g$$

$$= \frac{E}{P} + 0 = \frac{E}{P}$$

عندما  $g = 0$  ،  $E = I$  حيث I هي نصيب السهم في الأرباح المحقة ، E نصيب السهم في الأرباح الموزعة ، P القيمة السوقية للسهم ، g معدل نمو الأرباح .

## → اقتصاديات تمويل المخروء

### وتضحية الهيكل المالي الأمثل

أن الغرض الأول والثاني يفيان إلى ثبات كل من  $Kd$  و  $Ke$  وأن  $Kd < Ke$  أن الاستخدام المتزايد للاقتراض لتعظيم إيرادات حملة الأسهم سيترتب عليه قيمة أعلى للمشروع من خلال القيمة الأعلى للسهم . وعلى ذلك سينخفض المتوسط المرجح Weighted Average تكلفة الأموال  $Ko$  ، والتي تقاس بالمعادلة التالية :

$$Ko = \frac{X_1}{V} = \frac{NOI}{V}$$

حيث  $X = NOI$  = صافي الدخل التشغيل المتوقع أي الإيرادات قبل الفائدة والضرائب EBIT  
 $V$  ، تمثل القيمة السوقية الكلية للشركة .  
 ومن الواضح في المعادلة السابقة أنه مع ثبات NOI تنخفض  $Ko$  بينما تزداد القيمة الكلية للشركة  $V$   
 كما يمكن أن تقاس التكلفة الكلية للأموال  $Ko$  أيضاً من خلال المعادلة التالية :

$$Ko = Ke - (Ke - Kd) \frac{D}{V}$$

وإن هذه المعادلة وطبقاً لفرض مدخل صافي الدخل  $NI$  بثبات  $Ke$  ،  $Kd$  وأن  $Kd < Ke$  ستخفض  $Ke$  مع زيادة  $\frac{D}{V}$

كما تشير هذه المعادلة أيضاً إلى أن التكلفة الكلية للأموال  $Ko$  ستكون مساوية لـ  $Ke$  إذا لم يوظف المشروع أية قروض أي عندما تكون  $(D/V = 0)$  وأن  $Ko$  سوف تساوي  $Kd$  عندما تكون  $D/V$  مساوية للواحد الصحيح . ولكن الحالة الأخيرة  $(D/V = 1)$  هي حالة نظرية في رأينا .

إن مضمون المعادلات السابقة هو أنه بزيادة نسبة القروض في الهيكل المالي تتاح لإدارة المشروع زيادة قيمته السوقية وتخفيض تكلفة أمواله .

والجدول التالي يوضح أثر درجات الرفع المالي المختلفة على قيمة الشركة وتكلفة الأموال بها تبعاً لمفهوم مدخل صافي الدخل ، وبفرض أن صافي الدخل التشغيل ١٠٠ ألف جنيه وتكلفة أموال الملكية  $Ke = ١٠\%$  والقروض  $Kd = ٥\%$  .

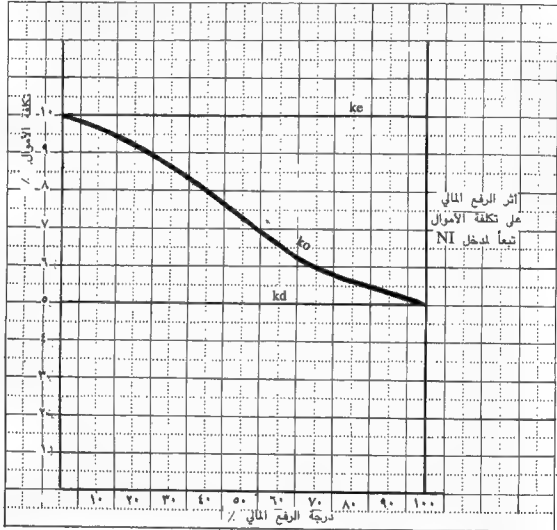
أثر الرفع المالي على قيمة المخروء وتكلفة الأموال به تبعاً لمدخل صافي الدخل NI

١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	صافي الدخل التشغيل NOI - X ألف جنيه
١٠٠	٩٠	٨٠	٧٠	٥٠	٤٠	٣٠	٢٠	١٠	صفر	١٠٠	الفوائد = أرقام افتراضية R ألف جنيه
١٠٠	١٠	٢٠	٣٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠	١٠٠	صافي الدخل المتاح للمساهمين NI <sub>MS</sub> - R ألف جنيه
٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	Kd
٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	Ke
صفر	١٠٠	٢٠٠	٣٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٧٠٠	٨٠٠	٩٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	القيمة السوقية لأموال الملكية S = $\frac{X-R}{Kc}$ ألف جنيه
٢٠٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠	٨٠٠	٦٠٠	٤٠٠	٢٠٠	صفر	٢٠٠٠	القيمة السوقية للقروض D = $\frac{R}{Kd}$ ألف جنيه
٢٠٠٠	١٩٠٠	١٨٠٠	١٧٠٠	١٥٠٠	١٤٠٠	١٣٠٠	١٢٠٠	١١٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	القيمة السوقية للشركة V = S + D
٥%	٥,٢%	٥,٦%	٥,٩%	٧,٧%	٧,٩%	٨,٢%	٨,٦%	٩,١%	٩,٦%	١٠%	التكلفة الكلية للأموال $Ko = \frac{NOI}{V}$
١٠٠	٢٩٤,٧	٢٨٨,٩	٢٨٢,٣	٢٦٦,٧	٢٥٧,٩	٢٤٦,٤	٢٣٣,٣	٢١٨,٢	صفر	١٠٠	الرفع المالي $\frac{D}{V}$

لمدخل صافي الدخل NI والذي يفترض فيه عدم تغير  $K_e$ ,  $K_d$  مع تغير الرافع المالي، ومع زيادة نسبة القروض في تركيب الهيكل المالي وبكونها أقل تكلفة من أموال الملكية ينتج انخفاض المتوسط المرجح لتكلفة الأموال بحيث بدأ يتجه إلى التساوي مع تكلفة الاقتراض ٥٪ عند مستوى رافع مالي ١٠٠٪.

يلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الكلية للشركة تزداد باطراد مع زيادة نسبة القروض، وأن متوسط تكلفة الأموال يستمر في الانخفاض المطرد.

ويتمثل البيانات الموضحة في هذا الجدول بيانياً نحصل على الشكل التالي والذي يتضح منه أنه طبقاً



### ثانياً : مدخل صافي الدخل التشغيلي : Net Operating Income Approach

تبعاً لمدخل صافي الدخل التشغيلي NOI فإن القيمة السوقية للمشروع لا تتأثر بالتغيرات في الهيكل المالي.

وعلى ضوء ما تقدم يصبح الهيكل المالي الأمثل عند النقطة التي يتعاطم عندها قيمة المشروع وتقل عندها تكلفة الأموال إلى أدنى حد ممكن. وبمفهوم مدخل صافي الدخل NI سيصبح المشروع عند أعلى قيمة له ويأقل تكلفة أموال عندما يمول المشروع بالكامل من أموال الاقتراض أو كلما كان ذلك ممكناً.

## ➔ اقتصاديات تمويل المشروع

### ونضمة الهيكل المالي الأمثل

ويمكن تقدير قيمة المشروع في السوق برسملة

Capitalising

صالح الدخل التشغيلي ككل أو المتوسط المرجح لتكلفة الأموال  $K_0$  وهو قيمة ثابتة .

ويمكن تحديد القيمة السوقية للمشروع (V) من المعادلة التالية :

$$V = (D + S) = \frac{NOI}{K_0} = \frac{X}{K_0}$$

وتختلف قيمة  $K_0$  من مشروع لآخر حسب درجة المخاطرة التي يتعرض لها وهي مستقلة عن مزيج الهيكل المالي من أموال الملكية والقروض . ومن الملاحظ أنه إذا كانت كل من  $K_0$  ,  $NOI$  مستقلتان عن مزيج الهيكل المالي للمشروع لهذا يعني أن القيمة السوقية لهذا المشروع سوف تكون ثابتة وغير مرتبطة بالتغيرات في الهيكل المالي .

لهذا جاءت القروض الخاصة بمدخل صالح التشغيل  $NOI$  على النحو التالي :

$$K_e = \frac{NOI - R}{V - D} = \frac{NI}{S} = \frac{X - K_d D}{S}$$

أو المعادلة الآتية (١) :

$$K_0 = K_e + (K_0 - K_d) \frac{D}{S}$$

ومن هنا يلاحظ ثبات تكلفة الأموال وارتفاع تكلفة أموال الملكية كلما تم احلال القروض محلها .

والجدول التالي يشرح تأثير الدرجات المختلفة من الرفع المالي على قيمة المشروع . وتكلفة الأموال طبقاً لدخل صافي التشغيل .

وذلك بفرض أن  $NOI = ١٠٠$  ألف جنيه ،  $K_0 = ١٠\%$  ،  $K_d = ٥\%$  وأن قيمة الشركة مليون جنيه .

١ - أن تقدير السوق لقيمة المشروع تأتي ككل متكامل . وبالتالي تصبح التفرقة بين أموال الملكية والقروض غير ذات أهمية .

٢ - يستخدم السوق  $K_0$  لرسملة صافي الدخل التشغيلي . وتتوقف قيمة  $K_0$  على عنصر خطر الأعمال business risk . فإذا ما افترضنا ثبات عنصر المخاطرة أصبحت  $K_0$  ثابتة القيمة بالتعبية .

٣ - أن استخدام القروض ذات التكلفة الأقل من تكلفة أموال الملكية ينتج عنه زيادة درجة المخاطرة بالنسبة لحاملي الأسهم . وهذا يؤدي إلى زيادة  $K_e$  بنسبة الميزة المحققة تماماً من القروض ذات التكلفة الأقل .

٤ - أن  $K_d$  ثابتة .

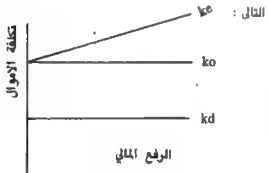
٥ - لا وجود للضرائب على دخل الشركة .

ولما كنا قد أشرنا إلى أنه طبقاً لمدخل صافي الدخل التشغيلي  $NOI$  من أنه يمكن التوصل إلى القيمة الكلية للمشروع بقسمة صافي الدخل التشغيلي على التكلفة الاجمالية للأموال  $K_0$ ... فإنه يمكن تحديد القيمة السوقية لحقوق الملكية  $S$  عن طريق طرح قيمة القروض  $D$  من القيمة الكلية للمشروع  $V$  . كما يمكن تحديد تكلفة أموال الملكية  $K_e$  عن طريق المعادلة الآتية :

(١) توضح هذه المعادلة أنه إذا كان كل من  $K_0$  ،  $K_d$  ثابتتي القيمة فإن  $K_e$  كاستعداد خطياً مع نسبة للقروض إلى حقوق الملكية  $\frac{D}{S}$

أثر الرفع المالي على نسبة المخروقة وتكلفة الأموال به تبعا لمدخل  
صافي الدخل للتشغيل NOI

١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	صافي الدخل التشغيلي NOI = $\bar{X}$ ألف جنيه
٤٥	٣٧,٥	٢٥	١٠	صفر	R (الفوائد) ألف جنيه أرقام الترافعية
٥٥	٦٢,٥	٧٥	٩٠	١٠٠	صافي الدخل الناتج للمساهمين NI = $\bar{X} - R$ ألف جنيه
٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥		K d
٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	٠,١٠	K o
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	القيمة الكلية السوقية للشركة V = $\% \div K o$ ألف جنيه
٩٠٠	٧٥٠	٥٠٠	٢٠٠	صفر	القيمة السوقية للقروض D = $R \div K d$ ألف جنيه
١٠٠	٢٥٠	٥٠٠	٨٠٠	١٠٠٠	القيمة السوقية لمخلف الملكية S = $V - D$ ألف جنيه
%٩٠	%٢٥	%١٠	%٢٥	صفر%	نسبة القروض إلى مخلف الملكية $\frac{D}{S}$
%٥٥	%٢٥	%١٥	%١١,٢٥	%١٠	التكلفة الكلية للأموال $K e = \frac{NI}{S}$
%٩٠	%٢٥	%٥	%٧	صفر%	الرفع المالي $\frac{D}{V}$



المناسب من الافتراض وأموال الملكية . حيث يؤكد هذا المدخل ويوضح أن تكلفة الأموال يمكن أن تنخفض طالما استخدمت القروض عند حد معقول . فإذا ما تجاوز المشروع هذا الحد فسوف تزداد بزيادة الرفع المالي . ولهذا يوجد هيكل مالي أمثل عندما تكون تكلفة الأموال

أن  $K d$  ,  $K o$  , قيم ثابتة وأن  $K e$  تزداد باستمرار مع زيادة درجة الرفع المالي .  
ولما كان متوسط تكلفة الأموال  $K o$  ثابت فإن مدخل صافي الدخل التشغيلي NOI يفترض عدم وجود هيكل مالي أمثل . وبعبارة أخرى طالما كانت تكلفة الأموال  $K o$  ثابتة عند كافة التركيبات المختلفة للهيكل المالي فإن أي هيكل تمويل يمكن اعتباره مثالياً .

ثالثاً : المدخل التقليدي :  
The Traditional approach

يعتبر المدخل التقليدي مفهوماً وسطاً بين مدخل NOI ومدخل  $K e$  . حيث يتركز مفهومه في أن القيمة الكلية للمشروع يمكن أن تزداد في السوق ، وكذلك يمكن تخفيض التكلفة الكلية للأموال عن طريق تحديد المزيج

## → اقتصاديات تمويل المشروع

### وتخصية الهيكل المالي الأمثل

أقل ما يمكن أو تكون قيمة المشروع أكبر ما يمكن .  
وتتناقص تكلفة الأموال  $K_o$  مع زيادة الرفع المالي عندما  
تكون  $K_d$  أقل من  $K_e$  خلال حد معقول من الاقتراض .

إن القول بأن أموال الاقتراض أرخص من أموال  
الملكية يعني بوضوح أن  $K_d$  مضافا إليها  $K_e$  وعلى  
أساس المتوسط المرجح سيكونان معا أقل من  $K_e$  فقط .

وبطابقا للنموذج التقليدي فإن الكيفية التي يتأثر بها  
الهيكل المالي تبعاً للتغيرات في التكلفة الكلية للأموال  $K_o$   
يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل على النحو التالي :

$$V = S + D = \frac{\bar{X} - K_d D}{K_o} + \frac{K_d D}{K_d}$$

$$= \frac{\bar{X} - K_d D}{K_o} + D = \frac{\bar{X}}{K_o} + \frac{(K_e - k_d)}{K_o} D$$

لذلك إذا كانت  $K_e$  ،  $K_d$  ثابتتان فإن قيمة المشروع  $V$  تزداد بمعدل ثابت هو  $\frac{K_e - K_d}{K_o}$  من قيمة  
الغرض .

$$K_o = \frac{\bar{X}}{V} = K_o \left( \frac{S}{V} \right) + K_d \left( \frac{D}{V} \right) \quad \text{ولما كانت}$$

#### المرحلة الثالثة :

بعد الحد المعقول من الرفع المالي تتجه قيمة المشروع  
في التناقص مع زيادة درجة هذا الرفع كما ترتفع التكلفة  
الكلية للأموال . ويحدث هذا بسبب أن المستثمرين باتوا  
يشعرون بدرجة عالية من الخطر المالي فيجبوا نحو زيادة  
 $K_e$  بدرجة أكبر من ميزة الاقتراض ذو التكلفة  
المنخفضة .

والحصول النهائية لهذه المراحل الثلاث هي أن تكلفة  
الأموال  $K_o$  دالة للرفع المالي : فهي تتناقص مع الرفع  
المالي وبعد الوصول إلى أقل نقطة أو مجال تبدأ في  
الزيادة .

والعلاقة بين تكلفة الأموال  $K_o$  والرفع المالي يمكن  
توضيحها بيانياً في الشكلين التاليين :

فانه مع افتراض أن  $K_e > K_d$  ، سيحدث انخفاض  
مستمر في المتوسط المرجح لتكلفة الأموال  $K_o$  مع زيادة  
درجة الرفع المالي .

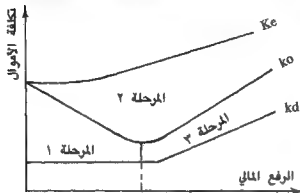
#### المرحلة الثانية :

بمجرد أن يصل المشروع إلى درجة رفع مالي معينة ،  
لا يكون لأي زيادة بعد ذلك تأثير يذكر على قيمة هذا  
المشروع أو التكلفة الكلية للأموال به .

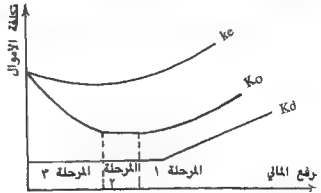
ويرجع ذلك إلى أن الزيادة في " $K_e$  و مرجعها الخطر  
المالي "  $Finacial Risk$  تكاد تعادل مزاياء انخفاض  
 $K_d$

وفي هذا النطاق أو عند نقطة معينة فإن قيمة المشروع  
يكون أكبر ما يمكن والتكلفة الكلية للأموال أقل  
ما يمكن .. وهذه تعكس وضع الهيكل المالي الأمثل .





ب



١

### مسلك تكلفة الأموال تبعاً للمدخل التقليدي

التكلفة المتوسطة للأموال  $K_o$  يتناقص مع استخدام القرض أم لا ؟ ويلاحظ أن جميع مؤيدي وجهة النظر التقليدية يتفقون على الإجابة على التساؤل السابق ، بنعم . ويتضح ذلك من خلال المثال التوضيحي التالي :  
افترض أن شركة ما تتوقع NOI قدره ١٥٠ ألف جنيه من استثمار يبلغ مليون جنيه وأن  $K_e$  تعادل ١٠٪ إذا لم تستخدم الشركة أي نوع من الاقتراض . ولكن إذا أصدرت هذه الشركة سندات قيمتها ٣٠٠ ألف جنيه بسعر فائدة ٥٪ محل أسهم الملكية ارتفعت  $K_e$  إلى ١١٪ ، وإلى ١٢٫٥٪ إذا أصدرت سندات قيمتها ٦٠٠ ألف جنيه بسعر فائدة ٧٪ ..

ويوضح الجدول التالي القيمة الكلية للشركة في السوق ومتوسط تكلفة الأموال  $K_o$  :

يتضح من الشكلان السابقان ما يلي :  
١ - في الشكل ١ يبدو واضحاً أن منحني تكلفة الأموال  $K_o$  مقعر الشكل S-shaped داخل إطار أفقي . وهذا يعني أن هناك مدى للهيكل المالي المثالي تكون فيها تكلفة الأموال  $K_o$  أقل ما يمكن . أما المنحني  $K_e$  فيفترض فيه أنه يزيد بدرجة طفيفة في البداية ثم بمعدل سريع بعد ذلك .

٢ - في الشكل ب يلاحظ أن منحني تكلفة الأموال  $K_o$  يشبه شكل حرف U . ومن خلال هذا هناك نقطة محددة عندها تكون تكلفة الأموال  $K_o$  أقل ما يمكن وهذه النقطة تحدد الهيكل المالي الأمثل .

والذي يهنا هنا ليس في أن دالة تكلفة أموال الملكية افقية أم ترتفع بدرجة ضئيلة ولكن ما إذا كان منحني

قرض ٦٠٠ ألف جنيه ٪٧	قرض ٣٠٠ ألف جنيه ٪٥	لا قرض	
١٥٠	١٥٠	١٥٠	صافي الربح التشغيل NOI
٤٢	١٥	—	— الفوائد R
١٠٨	١٣٥	١٥٠	صافي الدخل المتاح للمساهمين
١٢٥	١١	٠٫١٠	تكلفة أموال الملكية $K_e$
٨٦٤	١٢٢٧٫٢	١٥٠٠	القيمة السوقية للأسهم S
٦٠٠	٣٠٠	—	القيمة السوقية للقرض D
١٤٦٤	١٥٢٧٫٢	١٥٠٠	القيمة الكلية للشركة V
٠٫١٠٢	٠٫٠٩٨	٠٫١٠	متوسط تكلفة الأموال
			$\frac{NOI}{V} = K_o$

## → اقتصاديات تمويل المشروع

### وتحيزية الهيكل المالي الأمثل

ذلك هو المدخل التقليدي في تكوين الهيكل المالي والذي ظل صلاحيته وما زال موضع التساؤلات والمناقشات . فأساس هذا المدخل وكما اتضح هو أن القيمة السوقية للمشروع تعتمد على صافي ربح التشغيل NOI والمخاطر المرتبطة به ولا يمكن للهيكل المالي أن يغير من صافي ربح التشغيل ولا المخاطر . ولكنه يستطيع أن يغير الطريقة التي يتم بها توزيع صافي ربح التشغيل والمخاطر بين المساهمين والمقرضين .

هذا من جهة .. ومن جهة أخرى يتعرض المدخل التقليدي لانتقادات وبصفة خاصة من أنصار مدخل صافي الدخل التشغيل "NOI" ولعل أهم هذه الانتقادات ما أتى به Modigliani & Miller في تحليلهما الذي سنعرض له ثراً .

المدخل التقليدي وتحليل  $M - M$  (١)

لا يوافق  $M - M$  على مفهوم المدخل التقليدي ، ويتقدان الفرض القائل بأن تكلفة الأموال  $K_o$  تبقى غير متأثرة بالرفع حتى حد معين ، ويؤكدان على عدم وجود تبرير كاف لصحة هذا الفرض كما لا يقبلان الرأي القائل بأن استخدام قدر معقول من القروض لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع كبير في درجة المخاطرة التي يتعرض لها حملة الأسهم .

وتتماثل فروض  $M - M$  مع فروض مدخل NOI حيث يفترضا أنه في غياب الضرائب على أرباح المشروعات تكون القيمة السوقية للمشروع وتكلفة الأموال به ثابتة بالنسبة للتغيرات في الهيكل المالي .

وفي مقال لهما عام ١٩٥٨ قدما تبريراً قد يبدو سليماً من الناحية التحليلية لكن يدعمها به فرضهما ويرفضها به أي مدخل آخر للهيكل المالي .

ويقوم تحليل  $M - M$  على طرح قضيتين

Proposition (٢) يقومان على فروض معينة تتعلق بملوك المستثمرين وسوق رأس المال وأعمال المشروع وكذلك البنية الضريبية وذلك على النحو التالي :-

[ ١ ] يتم التعامل في الأوراق المالية « أسهم وسندات » من خلال سوق كامل لرأس المال . وهذا يعني بالتحديد : « ١ » للمستثمرين حرية شراء وبيع الأوراق المالية . « ب » يمكن للمستثمرين الاقتراض بدون أي قيود وببنفس الشروط التي تقترض بها المشروعات . « ج » يتميز سلوك المستثمرين بالرشد .

« د » عدم وجود مصروفات خاصة ببيع أو شراء السندات أو ما يشابه ذلك من المصروفات .

[ ٢ ] يمكن تصنيف المشروعات إلى مجموعات متجانسة من المخاطر . وسوف يعتبر المشروع منتمياً إلى مجموعة متجانسة من المخاطر إذا كانت لإيراداته المتوقعة نفس صفات الخطر . وعموماً فقد تضمنت الفراضيات  $M - M$  أن المشروعات التي تعمل في نفس الصناعة تكون طبقة متجانسة تواجه نفس الخطر . [ ٣ ] صافي ربح التشغيل NOI المتوقع هو متغير عشوائي متوسط توزيع احتمالي ثابت

Constat Mean Probability Distribution واختلاف Variance مصدود .

لذلك فإن مخاطر المستثمرين تتوقف على التغيرات العشوائية Random Fluctuations لـ NOI المتوقع واحتمال أن تكون القيمة الحقيقية للمتغير مختلفة عن أفضل تقديراتهم .

[ ٤ ] تقوم المشروعات بتوزيع كل الأرباح الصافية على حملة أسهمها .

[ ٥ ] عدم وجود ضرائب على أرباح المشروعات .

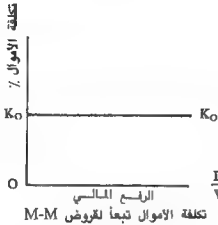
القضية الأولى Proposition 1 (٢)

بناء على الفروض السابقة يرى  $M - M$  أنه بالنسبة للمشروعات التي لها نفس فئة المخاطرة أن القيمة

( ١ ) Modigliani, and M.H. Miller, " The cost of Capital, Corporation Finance and the theory of investment, American Economic Review, Vol. 48, June, 1958, pp. 261 - 297.

( ٢ ) القضية Proposition هي حكم عام بوجود علاقة بين مجموعة وقائع ويستخدم هذا المصطلح في علم الاجتماع للإشارة إلى فرض سبق أن أكدته البحث الإمبريقي « التجريبي » ولكنه لا يكون ملائماً كقانون علمي وإنما يشار إلى التسميات التي تطوّر عليها النظريات بوصفها قضايا - ويلاحظ أن بعض الكتاب يستخدمون هذا المصطلح كمرادف للفرض .

(٢) Ibid, p. 266.



تلك هي أراء  $M-M$  في القضية الأولى . ولكن قد يثير اعتراض قوامه لو أن مشروعان متشابهان في كل شيء ما عدا الهيكل المالي . وكانت قيمتهما السوقية أو تكلفة أموالهما مختلفة .. فما هو الرأي عند  $M-M$  ؟ يرى  $M-M$  أنه لو وجد المشروعان المتشابهان في كل شيء عدا درجة الرفع المالي وكانت قيمتهما السوقية أو تكلفة أموالهما مختلفة فإن العملية التحويلية « Arbitrage Process » Swithing من خلال آثار عمل الرفع المالي الشخصي  $Personal Leverage$  ضد آثار عمل الرفع المالي للمشروع  $Corporate Leverage$  ستبقى على توازن للسوق . ولما يلي توضيح للعملية التحويلية في حل المشكلة السابق إثارها :

نفترض أن مشروعين  $U$  يستخدم الرفع المالي ،  $U$  لا يستخدمه . وللمشروعان نفس صافي الدخل التشغيلي المتوقع  $\bar{X}$  فإذا كانت القيمة السوقية للمشروعين غير متساوية ( $V_U \neq V_L$ ) فإن المستثمرين عند الوضع المدي سيبيعون أسهمهم في المشروع الأعلى قيمة واقتراض أموال اضافية لحسابهم الشخصي والاستثمار في المشروع الأقل قيمة سوقية ليحصلوا على نفس العائد من الاتفاق الاستثماري الأقل . وتستمر هذه العملية حتى يتساوى  $V_U$  مع  $V_L$  .

وبافتراض أن القيمة السوقية للمشروع  $U$  أكبر من المشروع  $L$  أي  $V_U > V_L$  وأن مستثمرا يمتلك نسبة من أسهم المشروع  $U$  وأن الإيراد المتوقع لهذا المستثمر هو

$$(\bar{X} - K_d D_U) \alpha$$

$$\alpha S_U = \alpha (V_U - D_U)$$

السوقية الكلية لا تعتمد على شكل مزيج الأموال من حقوق الملكية والاقتراض ولكن تقدر هذه القيمة برسملة  $Capit alising$  صافي ربح التشغيل  $NOI$  المتوقع على أصول المشروع . ولقد عبر  $M-M$  عن هذا الرأي بالمعادلة التالية :

$$V = (S + D) = \frac{\bar{X}}{K_0} = \frac{NOI}{K_0}$$

حيث  $K_0$  يمثل المعدل الذي سيتم به الرسملة . كما يمكن التعبير عن الرأي السابق بمعادلة أخرى لاشتقاق متوسط تكلفة الأموال  $K_0$  والذي يمثل معدل الإيرادات المتوقعة . وهذه المعادلة هي :

$$\frac{\bar{X}}{S + D} = \frac{\bar{X}}{V} = K_0$$

لإذا عرفنا  $K_d$  كمعدل متوقع على قروض المشروع ،  $K_e$  كمعدل متوقع على حقوق الملكية فإن

$$\bar{X} = K_0 V = K_e (S) + K_d (D)$$

$$K_0 = \frac{\bar{X}}{V}$$

فإن

$$K_0 = K_e \left( \frac{S}{S + D} \right) + k_d \frac{D}{S + D}$$

والمعادلة الأخيرة تعبر عن  $K_0$  على أنها المتوسط المرجح لمعدلات العائد المتوقعة على حقوق الملكية وقروض المشروع . أو المتوسط المرجح لتكلفة الأموال .

وبحث أنه سبق تعريف تكلفة الأموال من قبل بأنها صافي دخل التشغيل  $NOI$  المتوقع مقسوما على القيمة السوقية الكلية للمشروع . وحيث أن  $M-M$  قد خلاصا إلى أن القيمة السوقية الكلية للمشروع لا تتأثر بنسب المزج المالي فمعنى ذلك أن تكلفة الأموال تصبح غير مرتبطة بالهيكل المالي وتكون مساوية لمعدل رسملة حقوق الملكية الصافية . . . . .

وأن دالة تكلفة الأموال كما يفترضها  $M-M$  من خلال هذه القضية الأولى تأخذ الشكل التالي والذي يتبين منه أن متوسط تكلفة الأموال ثابت ولا يتأثر بالرفع المالي .

## → اقتصاديات تمويل المخروعة

### وتحسية الهيكل المالي الأمثل

ولكن بالعملية التحويلية يمكن أن يحصل على إيرادات مماثل  
من المشروع U بتكلفة أقل تعادل «  $V_u - D_t$  »  
 $\propto$

ويتم ذلك ببيع أسهمه في المشروع L والاقتراض  
لحسابه الشخصي  $D_t$  بحيث تصبح أسهمه المباعية  
مضافاً إليها  $D_t$  مساوية لنسبة ملكيته في المشروع L  
ثم استثمار هذه القيمة الاجمالية في المشروع  
U. والجدول التالي يشرح العملية التحويلية عندما  
تكون  $V_L > V_u$

الخطوات	قيمة الاستثمار	العائد
I شراء نسبة من أسهم شركة U II اقتراض $D_t$ $\propto$ لحسابه الشخصي اجمالي الاستثمار اجمالي العائد	$\propto S_t^L = \propto V_u$ $\propto D_t$	$\propto \bar{X}$ $\propto K_d D_t$
	$\propto (V_u - D_t)$	$\propto (\bar{X} - K_d D_t)$

الذي يدفع بالقيمة السوقية لأسهمها نحو الزيادة. ومن  
ناحية أخرى يقلص الطلب على أسهم شركة L أو يزداد  
المعرض منها، وهذا يؤدي إلى انخفاض القيمة السوقية  
لأسهمها. ويستمر هذا الوضع تحركاً لأعلى وأسفل حتى  
يحدث التوازن بين القيمتين وفي النهاية لا يكون للعملية  
التحويلية فائدة. ونع.

ونود فيما يلي مثلاً توضيحياً للعملية التحويلية،  
فبفرض أن الشركتين L. U. بيانتهما على النحو التالي :

وعلى ذلك فإن المستثمر الذي كان يمتلك  $\propto S_t^L$   
( $V_u - D_t$ ) قبل العملية التحويلية أصبح يمتلك  $\propto$   
( $V_u - D_t$ ) بعدها. وحيث أن  $V_u > V_L$  فإن استثماره في  
الشركة L يكون بتكلفة أعلى. واستثماره في شركة  
U يعطيه نفس الإيراد لشركة L. ولكن بانفاق استثماري  
أقل يساوي ( $V_u - V_L$ )  $\propto$  والنتيجة أن أسهم شركة L. الآن  
يراجعها طلب من المستثمرين لتملكها فالستثمر الرشيد  
عند الوضع الحالي سيفضل تحويل ملكيته من L. إلى  
U وهذا من شأنه زيادة الطلب على أسهم شركة U الأمر

البيان / الشركة	L	U
صان الدخل المتوقع $\bar{X}$ ألف جنيه	١٠	١٠
حقوق ملكية S ألف جنيه	٦٠	١٠٠
قروض D ألف جنيه	٥٠	—
القيمة السوقية V ألف جنيه	١١٠ •	١٠٠
تكلفة القروض $K_d$ ألف جنيه	٪٦	

$$\propto (\bar{X} - K_d D_t) =$$

$$= ٠,١٠ [ ١٠ - (٠,٦ \times ٥٠ \text{ ألف جنيه} ) ]$$

$$= ٧٠٠ \text{ جنيه}$$

والجدول التالي يوضح الاستثمار والعائد المتحصل  
عليه إذا ما قام هذا المستثمر بعملية التحويل ببيعه  
للأسهم التي يمتلكها في شركة L. والاقتراض لحسابه  
الشخصي ثم شراء أسهم في شركة U

فإذا كان أحد المستثمرين يمتلك ٪١٠ من أسهم  
الشركة L. فالسؤال هنا هل يدفع الأمر الموضح هذا  
المستثمر إلى إجراء عملية التحويل ؟  
من الواضح أن حجم الأموال المستثمرة لهذا  
المستثمر في شركة L  
 $\propto S_t^L = \propto (V_L - D_t) =$   
 $٠,١٠ = (١١٠ - ٥٠) = ٦٠٠٠ \text{ جنيه}$   
ويكون العائد المتحصل من هذا الاستثمار

الخطوات	قيمة الاستثمار	العائد
I شراء ١٠٪ من أسهم شركة U	$\alpha V_u = \alpha S_u$ $100 \times 10 = 1000$ ألف جنيه	$\alpha \times 1000 = 1000 \times 10 = 10000$ جنيه
II اقتراض D <sub>L</sub> $\alpha$ لحسابه الشخصي	$10000 \times 10 = 100000$ جنيه $100000 - 10000 = 90000$ جنيه	$100000 \times 0.6 \times 10 = 600000$ جنيه $600000 - 200000 = 400000$ جنيه
إجمالي الاستثمار إجمالي العائد	٥٠٠٠ جنيه	٧٠٠ جنيه

ويمكن أن تتجه العملية التمويلية إلى الاتجاه المضاد إذا انعكس الوضع وأصبحت  $V_u$  أكبر من  $V_L$  أي عندما تكون قيمة المشروع  $U$  أكبر من قيمة المشروع  $L$  فيقوم المستثمر الذي يمتلك نسبة من أسهم المشروع  $L$  ببيع أسهمه وامتلاك نسبة مماثلة من أسهم  $L$  للحصول على نفس العائد ولكن باستثمار مبلغ أقل . والجدول التالي يشرح العملية التمويلية عندما تكون  $V_L > V_u$

يتضح مما سبق أن العائد الصافي للمستثمر في حالة تملكه ١٠٪ من أسهم الشركة  $U$  هو نفس الـ ٧٠٠ جنيه التي كان يحصل عليها من استثماره ٦٠٠٠ جنيه في شركة  $L$  ولكن هنا في شركة  $U$  يستثمر فقط ٥٠٠٠ جنيه . وهذا يوضح أن المستثمر عن طريق العملية التحويلية يستطيع أن يحقق نفس العائد في ظل احتمالات المخاطرة نفسها ولكن بهجم أقل من الاستثمار .

الخطوات	قيمة الاستثمار	العائد
I شراء نسبة من أسهم شركة $L$ II شراء نسبة من قروض شركة $L$	$\alpha S_L, (V_L - D_L)$ $\alpha D_L$	$\alpha (\bar{X} - K_d D_L)$ $\alpha K_d D_L$
إجمالي الاستثمار إجمالي العائد	$\alpha (S_L, D_L), \alpha V_L$	$\alpha \bar{X}$

أسهم الشركة  $L$  أفترتفع قيمة أسهمها وتستمر هذه العملية حتى تتساوى قيمة  $V_L - V_u$  فيحصل القوازن في سوق رأس المال .  
ونفرد فيما يلي مثالاً توضيحياً للعملية التحويلية في الصالة العكسية  $V_L > V_u$  بفرض أن الشريكتين  $U, L$  بياناتهما على النحو التالي :

من هنا إذا كانت  $V_L > V_u$  فإن المستثمر سوف لا يتدفع لتلك أسهم في الشركة  $U$  طالما أنه يستطيع أن يحصل على نفس العائد بالعمليات الموضحة بالجدول السابق بصافي انفاق استثماري أقل قدره  $\alpha (V_L - V_u)$  . ولهذا سيحدث تقلص في الطلب على أسهم الشركة  $U$  فتتخفض قيمة أسهمها ويزداد الطلب على

البيان / الشركة	$L$	$U$
صافي الدخل المتوقع $\bar{X}$ ألف جنيه	١٠	١٠
حقوق ملكية $S$ ألف جنيه	٤٠	١٠٠
قروض $D$ ألف جنيه	٥٠	—
القيمة السوقية $V$ ألف جنيه	٩٠	١٠٠
تكلفة القروض $K_d$ ألف جنيه	٪١	



Premium للخطر المالي والتي تساوى

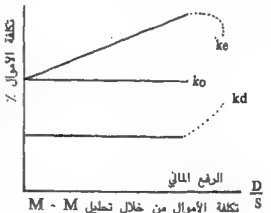
$$\frac{D}{S} (K_o - K_d)$$

وتكلفة أموال الملكية  $K_e$  تمثل دالة خطية Linear

Function للرفع المالي تقاس بالمقدار  $\frac{D}{S}$  لهذا فإن

الرفع المالي سيؤدى إلى زيادة إيرادات حملة الأسهم ولكنه سيؤدى في نفس الوقت من تكلفة أموال الملكية وهذه الزيادة الأخيرة سوف تلغى الفوائد الناتجة من الرفع المالي . وعلى ذلك لا تتأثر القيمة السوقية للمشروع . ومن الملاحظ أن  $M-M$  يفترض أن  $K_o$  تظل ثابتة بينما وجهة النظر التقليدية والأكثر انتشاراً تقول بأن  $K_o$  هي دالة للرفع المالي ، وهذه الملاحظة قد تثير النقد ضد تحليل  $M-M$  ذلك أنهما يتجهان إلى القول بأن  $K_o$  لا ترتفع حتى ولو كان هناك استخدام للرفع المالي في أقصى درجاته . فهذا الرأي يمكن أن يكون صحيحاً إذا ظلت تكلفة الاقتراض ثابتة لاي درجة من درجات الرفع المالي . لكن الواقع العملي يؤكد أن  $K_d$  تزيد إذا زادت القروض عن حد معين .

إلا أن  $M-M$  يؤكد أنه حتى لو زادت تكلفة القروض  $K_d$  فإن المتوسط المرجح لتكلفة الأموال  $K_o$  سيظل ثابتاً . وقد أثبتنا أنه عندما ما تزيد  $K_d$  فإن  $K_e$  سيؤدى بمعدل متناقص حتى تتلاشى (1) . ويتضح ذلك من الشكل التالي :



ويستكمل  $M-M$  تفسيرهما بأن العملية التحويلية ستبدأ أثارها إذا ما زادت  $K_d$  وأن بعض المستثمرين سيتحولون للبحث عن المخاطرة بعد أن كانوا يتجنبونها من قبل (2) .

إن هذا الرأي الأخير بأن الذين كانوا يتجنبون المخاطرة يصبحون باحثين عنها في ظروف الرفع المالي الكبيرة لا يبدو منطقياً . وما لا شك فيه أن المشروع الذى يستخدم رفع مالي بدرجة كبيرة يتعرض للمخاطرة بنسبة كبيرة لزيادة احتمالات عدم القدرة على الوفاء بالدين والافلاس تبعاً لذلك . لهذا هناك احتمال ضعيف أن تبيع أسهم الشركات ذات الرفع المالي الكبير بسعر أعلى من أسهم الشركات التى لا تستخدم الرفع المالي أو تستخدمه في نطاق معقول . وهذا يعنى أن تكلفة أموال الملكية  $K_e$  لا يمكن أن تنخفض بزيادة الرفع المالي . ومن الواضح أن  $M-M$  وقفا على أرض ضعيفة في الدفاع عن موقفهما من قضية زيادة درجة الرفع المالي لأقصى درجاته ، وهو الأمر الذى يهتفنا على إعادة تقييم تحليل  $M-M$  وقروضه .

الانتقادات الموجهة لتحليل  $M-M$  وقروضه :

إن العملية التحويلية Arbitrage Process هي جوهر تحليل  $M-M$  وهي القاعدة السلوكية لأرائهم . ويمكن القول في تحليلها أساساً في فرض وجود سوق كاملة لرأس المال تعمل من خلاله العملية التحويلية . إذ أن هذه العملية مآلها الفشل نتيجة لوجود بعض القيود في سوق رأس المال الذى سيدفع إلى زيادة الاختلاف في القيمة السوقية للمشروعات التى تستخدم الرفع المالي والتي لا تستخدمه . كما ستفشل العملية التحويلية في أحداث التوازن في هذا السوق للأسباب التالية :

١ - أن الفرض القائل بأن المشروعات والأفراد يمكنهم الاقتراض أو الاقتراض بنفس معدل الفائدة ، هو فرض بعيد عن الواقع . فنظراً لأن المشروعات تمتلك حتماً معيناً من الأصول الثابتة فإنها تتمتع بدرجة ثقة أكبر من

(1) Ibid,

(2) J.C. Van Horne, Financial Management and Policy, New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, 1973, P. 216.

## ➔ اقتصاديات تمويل المشروع

### وظيفة الهيكل المالي الأمثل

التي يتمتع بها الأفراد . الأمر الذي انعكس في حصولها على قروض بشروط أفضل من الشروط التي يخضع لها الأفراد . فإذا كانت تكلفة الاقتراض التي يتحملها المستثمر أعلى من التكلفة التي يتحملها المشروع فلن تتحقق عملية المساواة أو التوازن :

لفي المثال التوضيحي قبل الأخير إذا كانت تكلفة القروض التي تتحملها المشروعات أقل من التي يدفعها المستثمرون فإن  $V_u > V_d$  يجب أن تكون أكبر من  $V_u$  حتى يتساوى العائد الإجمالي لهما . فمثلا إذا تمكن المستثمر من الاقتراض بمعدل فائدة ٩٪ فإن إيراداته بعد العملية التحويلية ستصبح ٥٠٠ جنيه . وعلى ذلك فإنه ليس من الحتمي أن تؤدي ظروف السوق إلى التساوى بين  $V_u, V_d$  .

٢ - أنه من الخطأ افتراض أن الرفع المالي الشخصي يصل بالكامل محل الرفع المالي للشركات حيث أن وجود مسئولية محدودة للمشروعات بعكس المسئولية غير المحدودة للأفراد تضع كل منها في مفزة مختلفة على الآخر في سبوق رأس المال . وإذا افلس أحد المشروعات المستخدمة لرفع المالي فإن الخسارة على كل مستثمر بمقدار حصته في المشروع .

أما إذا استخدم أحد المستثمرين الرفع المالي الشخصي فجنده لا يخسر فقط حصته وإنما عليه أيضا سداد القرض ففي المثال السابق الإشارة إليه إذا بقي المستثمر على استثماره في الشركة لا تكون خسارته في حالة الإفلاس ٦٠٠٠ جنيه . ولكنه إذا ارتبط بالعملية التحويلية وساهم في الشركة لا فيسيكون معرضا لخسارة استثماره الأساسي وقدره ( ٥٠٠٠ ) جنيه كذلك سيكون مسئولا عن سداد قيمة القرض الشخصي وقدره ( ٥٠٠٠ ) . ولذلك سيكون أكثر خطورة خلق رفع مالي شخصي في مشروعات لا تستخدم الرفع المالي عن الاستثمار المباشر في مشروعات تستخدم مثل هذا الرفع .

٣ - أن وجود تكاليف لعمليات بيع وشراء الأوراق المالية يتعارض ونتائج العملية التحويلية فظنرا لما تتطلبه هذه العمليات في الواقع العملي من تكاليف ومصروفات

يكون من الضروري ، استثمار مبالغ أكبر للحصول على نفس العائد . ونتيجة لذلك تكون القيمة السوقية للمشروع المستخدم للرفع المالي أكبر .

٤ - تحول القيود الموجودة بالشركات دون سريان العملية التحويلية . وفي هذا الصدد يشير Durand إلى أن إحلال الرفع المالي الشخصي من قبل بعض المستثمرين محل الرفع المالي للشركة أمرا غير مسموح به في الحياة العملية . الأمر الذي يخلل ركننا هاما من أركان تحليل  $M-M$  (١) .

٥ - أن إدخال الضرائب على الدخل في الاعتبار سوف يسقط نتائج تحليل  $M-M$  حيث أن الفوائد التي يدفعها المشروع على اقتراضه تعتبر عادة من المصروفات التشغيلية الواجبة الخصم من وراء ضريبة أرباحه . معنى ذلك أن تكلفة الاقتراض بالنسبة للمشروع تكون أقل من معدل الفائدة المتعاقد عليه . فوجود الفوائد يمنح المشروع ميزة ضريبية تعود بإيرادات أكثر على الملاك والمقرضين .

ولتوضيح ذلك نفترض  $K_d = ١٠$  آلاف جنيه ،  $K_d = ٢٠$  ألف جنيه وبسر الضريبة على الدخل ٥٠٪ . نتيجة لذلك سيكون لدى المشروع  $U$  الذي لا يستخدم الرفع المالي  $= ١٠٠٠٠ (١ - ٥٠٪) = ٥٠٠٠$  جنيه تنوزع على حملة الأسهم أما المشروع  $L$  الذي يستخدم الرفع المالي فسيبلغ ٤٤٠٠ جنيه كضرائب مما يتيح له توزيع مبلغ ٥٦٠٠ على المساهمين والمقرضين . وبالتالي فإن الإيراد الإجمالي لكل من حملة الأسهم والمقرضين يكون أكبر في حالة المشروع الذي يستخدم الرفع المالي . ولذلك فإن القيمة السوقية لهذا المشروع تتجه في الغالب نحو الارتفاع عن المشروع الذي لا يستخدم الرفع المالي .

### قيمة وتكلفة اموال المشروع وضرائب الدخل :

يشير النقد الأخير لمرويض  $M-M$  بعدم صحة ثبات قيمة وتكلفة اموال المشروع مع تغير درجة الرفع المالي إذا فرضت ضرائب على دخل الشركات وهذا ما حدا بـ  $M-M$  إلى مراجعة تحليلها حيث لاحظا زيادة قيمة المشروع أو انخفاض تكلفة الاموال بالتغير في درجة الرفع

(1) D Durand, Op Cit.



أما الشركة التي لا تستخدم الرفع المالي U فإن قيمتها تكون :

$$V_u = \frac{(1 - t) X}{K_u}$$

كما يمكن التعبير عن قيمة الشركة L التي تستخدم الرفع المالي بالمعادلة التالية :

$$V_L = V_u + \frac{t K_d D}{k_d} = V_u + tD$$

والمعادلة الأخيرة تشير إلى أن القيمة السوقية للمشروع L عندما يخضع للضريبة على أرباحه تعادل القيمة السوقية للمشروع U والذي يعاقله في نفس درجة المخاطرة بالإضافة إلى tD القيمة الحالية المخصومة للوفاء الضريبي الناشئة من اعتبار فائدة القروض من الأعباء الواجبة الخصم للأغراض الضريبية<sup>(١)</sup>.

ويمكن إعادة كتابة المعادلة الأخيرة في الصيغة التالية :

$$V_L = V_u + tD$$

ويقسمة طرفي المعادلة على  $V_L$

$$\frac{V}{V_L} = \frac{V_u}{V_L} + \frac{tD}{V_L}$$

$$\lambda = \frac{D}{V} \quad \text{وبوضوح}$$

المالي نتيجة للسماح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة<sup>(٢)</sup>.  
فمع ادخال ضرائب الشركات في التحليل تصبح أرباح المشروع :

$$X^* = X - t(X - K_d D) \\ = (1 - t) X + t K_d D$$

حيث  $X^*$  هي الإيرادات بعد الضريبة ، بمعدل الضريبة على دخل الشركات ويلاحظ أن الكمية  $(1 - t) X$  تمثل أرباح المساهمين عندما لا يستخدم المشروع الرفع المالي أي  $K_d D = 0$  صفر . ولكن سترتفع إيرادات ملاك ومقرض المشروع الذي يستخدم الرفع المالي بالقيمة  $t K_d D$  . وهذا الاختلاف في الإيرادات بالنسبة للملاك والدائنين في المشروعات المستخدمة للرفع المالي وغير المستخدمة له يؤدي إلى زيادة قيمة المشروعات الأولى عن الثانية بفرض تماثل هذه المشروعات في كل شيء عدا الهيكل المالي وبافتراض توافر ظروف السوق الكامل لرأس المال .

وإيرادات المشروع بعد الضريبة  $X^*$  تأتي عادة من مصدرين : مصدر غير مؤكد Uncertain وتقدره  $(1 - t) X^*$  وآخر مؤكد Certain يعكس الوفر الضريبي وتقدره  $t K_d D$  .

ولتحديد قيمة المشروع الذي يستخدم الرفع المالي يتعين رسملة التدفق غير المؤكد  $(1 - t) X^*$  بالمعدل  $K_u$  أو  $(K_e)$  حيث يساويه وهو معدل الرسملة بعد الضرائب لصافي دخل المساهمين بالإضافة إلى خصم القيمة المؤكدة  $t K_d D$  بالمعدل الأقل  $K_d$  . وتعتبر المعادلة التالية عن قيمة الشركة L التي تستخدم الرفع المالي :

$$V_L = \frac{(1 - t) X}{K_u} + \frac{t K_d D}{k_d}$$

(1) Modigliani and Miller, ( Corporation Income Taxes and the cost of capital : A correction, American Economic Review, Vol. 53, June 1963, pp. 433 - 443.

(٢) نعرض فيما يلي مثالا توضيحيا لحساب القيمة السوقية للمشروعين L , U بفرض تماثلهما في كافة الجوانب إلا في درجة الرفع المالي حيث يوظف المشروع L قرضا بـ ٣٠٠ ألف جنيه بفائدة ٦٪ بينما المشروع الآخر U لا يوظف أية قروض . ويحقق كلا المشروعين ربحا قدره ١٢٠ ألف جنيه قبل الضريبة وأن  $K_u = ١٠٪$  وصغر الضريبة ٦٠٪ . وعلى ذلك تكون قيمة المشروع U هي (٤٨٠ ألف جنيه) حيث

$$\frac{(1 - t) X}{K_u} = \frac{(1 - 0.6) \times 120}{0.10} = 360$$

$$tD + V_u = 0 + 480 = 480$$

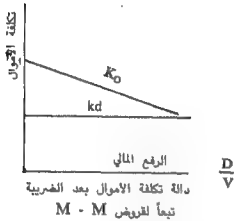
بقيمة المشروع L هي (٦٦٠ ألف جنيه) حيث

$$v = \frac{V_u}{V_L} + t \lambda \quad V_L = \frac{V_u}{1 - t \lambda} \quad \rightarrow$$

الأموال بعد الضرائب  $K_0$  ستتنخفض إلى أدنى حد ممكن عندما تكون :

$$\lambda = \frac{D}{V} = v$$

ويتضح ذلك أيضا من الشكل التالى :



وهكذا اتجه  $M-M$  إلى تصحيحهما للأراء السابقة إلى القول بأنه بسبب السماح خصم الفوائد للأغراض الضريبية يتمكن المشروع من تخفيض تكلفة أمواله وباستمرار مع زيادة درجة الرفع المالى وبالتالي فإنه لتحقيق هيكل مالى أمثل يجب على المشروع توظيف أكبر قدر ممكن من القروض . ولكن الممارسة العملية تعتبر مخالفة لهذا الرأى النظرى إلى حد كبير . وذلك أنه فى الحياة العملية لا تتجه المشروعات إلى توظيف قدر كبير جدا من القروض ، ولأن المقرضين يحجمون عن اقراض المشروعات ذات التدرجة العالية من الرفع المالى لمخاطر الإفلاس مثلا .

وأن  $K_d$  من الممكن أن ترتفع مع زيادة الرفع المالى . كذلك فإن  $K_0$  بعد وصولها إلى أدنى حد لها تبدأ فى الارتفاع مع زيادة هذا الرفع . وعلى ذلك يقترح  $M-M$  أن يعمل المشروع على التوصل إلى معدل مديونية لا يتعدى الحدود المقررة بواسطة المقرضين وفى رأينا أن هذا الرأى يقرب مفاهيم  $M-M$  إلى مفهوم المدخل التقليدى بعد أن كانا يعارضاه فى تحليلهما الأول حيث يعتبر رأيهما اعترافا غير مباشر بأن تكلفة الأموال ترتفع بزيادة الرفع المالى بعد حد معين للاقراض .

وهذه المعادلة الأخيرة تشير إلى أن قيمة المشروع تصل

إلى أقصاها عندما تكون  $t > 0$  ،  $\lambda = q$  ونظريا فإن قيمة الأسهم تصبح مساوية للصفر عند هذه النقطة كما أن هذه المعادلة تعتبر بمثابة المفتاح المستخدم لتحديد تكلفة أموال المشروع  $K_0$  الذى يستخدم الرفع المالى وتكلفة أموال الملكية به مع أخذ الضرائب فى الاعتبار . فيمكن حساب تكلفة الأموال بعد الضرائب كما يلي :

$$K_0 = \frac{Xt}{\dot{V}} = \frac{(1-t) \bar{X}}{V} + \frac{tkdD}{V}$$

$$= \frac{(1-t) \bar{X}}{\dot{V}} + tkd \lambda$$

حيث  $\frac{D}{V} = \lambda$  ومن العلاقات السابقة تكون

$$K_0 = \frac{(1-t) \bar{X}}{v_u} (1-t) + tkd \lambda$$

والنسبة  $\frac{(1-t) \bar{X}}{v_u}$  هى ببساطة معدل العائد المتوقع

Expected rate of return أو تكلفة أموال المشروع  $U$  الذى لا يستخدم الرفع المالى  $K_{ou}$  التى لا تتوقف على الرفع المالى ، ويمكن اشتقاق تكلفة أموال المشروع الذى يستخدم الرفع المالى  $K_0$  من المعادلة الأخيرة :

$$K_0 = K_{ou} (1 - t\lambda) + tkd\lambda$$

$$= K_{ou} - K_{ou} t \lambda + tkd\lambda$$

$$= K_{ou} - t (K_{ou} - K_d) \lambda$$

ويلاحظ من هذه المعادلة أن كلا من  $K_{ou}$  ،  $K_d$  مستقلان عن الرفع المالى وبافتراض ثبات قيمة  $K_d$  فإن تكلفة

## نحو بناء نظري عام للهيكل المالي

لقد شاب تأثير الرفع المالي على تكلفة الاموال بعض الغموض ازاء الاراء المتعارضة والمتضاربة حوله وبالتالي حول مدى وجود الهيكل المالي الأمثل ولقد تمخض التحليل السابق حول هذه القضية عن النتائج التالية :  
اولا : بالنسبة لمدخل صافي الدخل NI ، يمكن للمشروع تعظيم قيمته السوقية من جهة أو تخفيض متوسط تكلفة الاموال الكلية من جهة أخرى بزيادة نسبة القروض في الهيكل المالي تحت ظروف التشغيل المذكورة - حيث تزداد القيمة الكلية للمشروع باضطراد مع زيادة نسبة الرفع المالي بينما يستمر متوسط تكلفة الاموال في الانخفاض المضطرب - ويتواجد الهيكل المالي الأمثل عند النقطة التي يتعاطف عندها قيمة المشروع وتقبل عندها تكلفة الاموال إلى أدنى حد ممكن . ويكون ذلك عندما يمول المشروع بالكامل من خلال الاقتراض أو كلما كان ذلك ممكنا .

وفي رأينا - أن الهيكل المالي الأمثل عند هذه النقطة يمثل حالة نظرية يصعب إن لم يكن مستحيلا تواجدها في الحياة العملية - بالإضافة إلى أن هذا المدخل يهمل أثر الخطر المالي المصاحب للرفع المالي وتزايد المضطرب مع الزيادة في درجة هذا الرفع - ومن هنا لا يمكن قبول مفهوم هذا المدخل على نحو كامل .

ثانيا : بالنسبة لمدخل صافي الدخل التشغيلي NOI والذي تتمثل قروضه ونتائجه مع قروض تحليل  $M - M$  فإن القيمة السوقية للمشروع لا تتأثر بالتغيرات في الهيكل المالي . وإنما تأتي هذه القيمة ككل متكامل . وبما كان متوسط تكلفة الاموال ثابتا عند كافة التركيبات المختلفة للهيكل المالي ، فإنه لا وجود للهيكل المالي الأمثل .

وفي رأينا - أنه مهما كانت سلامة ومنطق التحليل الذي يقوم عليه هذا المدخل وأراء  $M - M$  فإن هذا وذاك قد ولفا على أرضية منهائية في الدفاع عن نتائج هذا التحليل . ويرجع ذلك للفرق غير الواقعية التي قام عليها التحليل مثل فرض السوق الكاملة لرأس المال . وبمواجهة تلك النتائج بالواقع العملي تساقطت نتائج هذا الاتجاه . فادخال الضرائب على الشركات أسقط نتائج

$M - M$  بثبات قيمة المشروع وتكلفة أمواله مع تغير درجة الرفع المالي .

ثالثا : وهناك المدخل التقليدي الذي يتركز مفهومه في أن القيمة السوقية للمشروع يمكن أن تزداد وكذلك يمكن تخفيض متوسط التكلفة الكلية للاموال بتحديد الميزج المناسب من أموال الاقتراض والمالية فطالما استخدم الرفع المالي عند حد معقول أمكن تخفيض تكلفة الاموال - فإذا ما تجاوز المشروع هذه الدرجة فسوف تزداد هذه التكلفة باضطراد . ولهذا يوجد هيكل مالي أمثل عندما تكون قيمة المشروع أكبر ما يمكن وتكلفة الاموال أقل ما يمكن .

والملاحظ أن هذا المدخل يعتبر أكثر واقعية من المدخل الأخرى . ولقد تدعم الضمون العمل لهذا المدخل بالأراء التصحيحية التي قدمها  $M - M$  وبفادها أنه بسبب السماح بصخص الفوائد للأغراض الشريعية يتمكن المشروع من تخفيض تكلفة أمواله باستثمار مع زيادة درجة الرفع المالي . وعلى ذلك فإنه لتحقيق هيكل مالي أمثل - وهذا اعتراف واضح بوجوده - يجب على المشروع توظيف أكبر قدر ممكن من القروض . ويستطرد  $M - M$  ولكن الممارسة العملية تعتبر مخالفة لهذا الرأي النظري إلى حد كبير . حيث لا تتجه المشروعات إلى توظيف قدر كبير جداً من القروض - لأن المقرضين يجمعون عن اقتراض المشروعات ذات الدرجة العالية من الرفع المالي لمخاطر الافلاس مثلا . كما أنه من الممكن أن ترتفع تكلفة الاقتراض  $K_d$  مع زيادة الرفع المالي . هذا بالإضافة إلى أن  $K_O$  بعد وصولها إلى أدنى حد لها ستبدا في الارتفاع مع زيادة الرفع .

وأزاء ذلك أوصى  $M - M$  المشروع بالعمل على التوصل إلى معدل مديونية لا يتعدى الحدود المقررة بواسطة المقرضين . ولكنهما لم يقدرا محدودات الهيكل المالي الذي يحق ذلك . وسوف نعرض من جانبنا لأهم هذه الحدود والمتطلبات بغية الوصول إلى الهيكل المالي المناسب .

## ٢٠ اقتصاديات تمويل المخروع

### وتنظيم الهيكل المالي الأمثل

#### كيف يتحقق الهيكل المالي المناسب

يجب على المخروع تحديد الهيكل المالي المناسب الذي يعمل على تعظيم قيمة هذا المخروع . ويتم ذلك فقط عندما يتحقق التوازن بين كل العوامل المؤثرة على الهيكل المالي بطريقة مناسبة . والتخطيط السليم للهيكل المالي هو الذي يأخذ في الاعتبار مصالح حملة الأسهم حيث أنهم الملاك الحقيقيين للمخروع . وهو الذي يفضى - أيضاً - قدراً من الاهتمام لمصالح الجماعات الأخرى مثل الموظفين والمعلماء والدائنين والمجتمع والحكومة لذلك يجب أن يتسم الهيكل المالي المناسب بالسمات الآتية :-

١ - الربحية Profitability ، فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للربح المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة .

٢ - القدرة على الوفاء بالدين : Solvency ، فيجب ألا يتجاوز الاقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات هذا الاقتراض . وأن نفس الوقت يجب للمالك ( حملة الأسهم ) أن يخطو مخاطر مالية إضافية .

٣ - المرونة : Flexibility ، بمعنى عدم انحصار الهيكل المالي للمخروع بالجمود . وإنما يتعين تميزه بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال ( أموال الملكية والاقتراض بأنواعها ) تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة .

٤ - الرقابة Control ، يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة

الشركة وتعتبر المتطلبات السابقة هي السمات العامة للهيكل المالي المناسب وقد تعكس الصفات الخاصة للشركة بعض الملامح الإضافية المحددة . مثال ذلك قد تعطى شركة ما أهمية أكبر للمرونة عن الرقابة بينما تهتم شركة أخرى بالقدرة على الوفاء بالدين أكثر من أي متطلبات أخرى بل أكثر من ذلك فإنه قد تتغير الأهمية النسبية لهذه المتطلبات مع تغير الظروف . لذلك يجب أن يكون الهيكل المالي للشركة قابلاً للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة .

#### محددات الهيكل المالي<sup>(١)</sup>

يجب تخطيط الهيكل المالي للمخروع من وقت تأسيسه . كما يجب تصميمه في البداية بمنتهى الحذر . وعلى إدارة المخروع أن توضح أهدافه حتى يمكن أن تتخذ القرارات المالية على ضوءها . لذلك فإن قرار تكوين الهيكل المالي هو قرار مستمر ، ويجب أن يعاد النظر فيه كلما احتاج المخروع تمويلًا إضافيًا أو توافرت لديه أموال كبيرة نسبياً .

ونعرض فيما يلي - وباختصار - لأهم العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ قرار بتكوين الهيكل المالي حتى يأتي مناسباً :

- ١ - الربح المالي وأثره على ربح السهم .
- ٢ - الملائمة .
- ٣ - تكلفة الأموال .
- ٤ - مقدرة التدفق النقدي للشركة .
- ٥ - المرونة .
- ٦ - نمو واستقرار المبيعات .
- ٧ - حجم الشركة .

(١) يعتمد كتاب هذا الجزء على الكتابات التالية :

- جميل أحمد تريبق ، مصدر صالح المناوى ، الإدارة المالية : أساسيات وتطبيقات ، الاسكندرية : دار الجامعات العربية ، ١٩٨٠ - ١٩٧٧ - ٤٢١ .

- سمير محمد عبد العزيز ، الإدارة المالية واقتصادياتها ، مدخل في التحليل واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، نظرية الربح المالي وديورها في تحقيق الهيكل المالي الأمثل للمخروع ، مرجع سابق .

- I. M. Pardey, OP.cit, pp. 258 - 274 .

- R. L. T. ohnson, Financial Decision Making, California : Goodyear Publishing Co. Inc., 1973, p. 216

- J.J. Douglas, " Financial Planning for Corporate Growth ", Business Economics, Vol.1, Spring 1966, pp. 28 - 32.

- G. Donaldson, " New Framework for Corporate Deft Policy " Harvard Business Review, Vol. 40 Nov - Dec. 1952, pp. 112 - 131.

السوقية . وبالعكس إذا كانت احتمالات الحصول على معدل عائد على أصول المشروع أقل من تكلفة الاقتراض ، فيجب على المشروع أن يتوقف عن استخدام هذا النوع من التمويل .

#### ثانياً - الملاءمة Convenience

بمعنى أن تكون أنواع الأموال التي يحصل عليها المشروع مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة ومتماشية مع طبيعتها . وكعادة عامة ينفي تمويل الأصول الدائمة « الأصول الثابتة والأصول المتداولة الدائمة كالأحد الأدنى للمخزون والتقديرات » عن طريق القروض طويلة الأجل وأموال الملكية ويرجع ذلك إلى فكرة أن الأصول الثابتة تستمر في تقديم خدماتها لفترة زمنية طويلة وبيع هذه الخدمات يحصل المشروع على تدفق نقدي داخلى يتضمن استرداد جزء من قيمة الأموال المستثمرة في هذه الأصول الثابتة والتي تعرف بالاستهلاك Depreciation ومعنى هذا أن استرداد الأموال المستثمرة في هذا الشكل من الأصول تأخذ فترة زمنية طويلة نسبياً . وبالتالي لا يكون من الحكمة أن يتعهد المشروع أن يقوم بتمويل هذه الأصول بسداد ما قرضه بمعدل أسرع من معدل الحصول على التدفقات النقدية المتولدة منها وإلا قد يترتب على ذلك مشاكل خاصة بالسيولة ومن ناحية أخرى فإن استخدام القروض طويلة الأجل وأموال الملكية لتمويل الأصول المتداولة قد يكون له تأثير سلبي على ربحية المشروع . وتفسير ذلك أنه بانتهاء النشاط الموسمي تأخذ أرصدة المخزون السلبي والذمم في الانخفاض ويرتفع رصيد التقديرات ويكون لدى المشروع القدرة على سداد القروض . فإذا كانت هذه القروض من النوع طويل الأجل فإن المشروع سيستمر في دفع الفائدة عليها على الرغم من وجود أموال عاطلة في البنك ولا شك أن هذا الوضع يؤدي إلى تخفيض أرباح المشروع . وقد يرد على ذلك بأنه في إمكان المشروع بما لديه من فائض في النقدية سداد القرض طويل الأجل .

وبالتالي لا تصبح هناك مشكلة حقيقة فقد يكون في إمكان المنشأة سداد هذا القرض ، ولكن ما هو الوضع لو لم تتمكن في الموسم التالي من الحصول على قرض آخر طويل الأجل لتمويل احتياجاتها الموسمية ، أضف إلى ذلك

#### أولاً : - أثر الرفع المالي على ربح السهم : - Leverage Effect on EPS

ناقشنا بالتفصيل في دراسة سابقة آثار الرفع المالي على عائد حملة الأسهم والمخاطرة إلا أننا سنركز هنا على بعض النتائج . فمن المعروف أن استخدام المصادر المالية ثابتة التكلفة مثل القرض والأسهم الممتازة لتمويل أصول المشروع يمثل نوعاً من الرفع المالي أو المتاجرة بالملكية .

فإذا كانت الأصول الممولة باستخدام القرض تدر عائداً أكبر من تكلفة القرض ، فسوف يزداد ربح السهم دون زيادة استثمار الملاك ويزداد أيضاً ربح السهم العادى عندما تستخدم الأسهم الممتازة في تمويل حيازة الأصول . ولكن تأثير الرفع المالي يكون أكبر في حالة القرض للأسباب الآتية :

١ - تكلفة القرض عادة تكون أقل من تكلفة الأسهم الممتازة .

٢ - الفائدة المدفوعة على القرض تعتبر من الأعباء التي يجوز خصمها من وعاء الربح الخاضع للضريبة ، بعكس الأسهم الممتازة التي تعتبر أعباءاً على المشروع توزيعاً للربح وليست تكليفاً عليه . لهذا لا تخصم من وعاء الربح الخاضع للضريبة .

وإن ذلك يعتبر الرفع المالي أحد الاعتبارات الهامة في تخطيط الهيكل المالي للشركة وذلك لتأثيره على ربح السهم . وقد تستطيع الشركات ذات العائد المرتفع قبل الفائدة والضرائب EBIT أن تحقق استخدام مريح للرفع المالي لزيادة العائد على ملكية حملة الأسهم .

ومن الواضح أنه تحت الظروف غير الملائمة عندما يكون معدل العائد على مجموع الأصول أقل من تكلفة القرض أو الأسهم الممتازة ، فإن ربح السهم العادى سوف يتجه إلى الهبوط مع ارتفاع درجة الرفع المالي .

لذلك يعتبر تحليل السهم EPS والأرباح قبل الفائدة والضرائب EBIT واحداً من أهم العوامل في تكوين الهيكل المالي المناسب للمشروع . ويتم ذلك بدراسة التقلبات المحتملة في EBIT وتحليل تأثيرها على ربح السهم في ظل الخطط المالية المختلفة . فإذا كانت احتمالات الحصول على معدل عائد على أصول المشروع أكبر من تكلفة القروض فيمكن للمشروع أن يستخدم الاقتراض في تكوين هيكل لزيادة ربح السهم العادى . وهذا قد يؤدي إلى تأثير مرغوب فيه على قيمة هذا السهم

## ➔ اقتصاديات تمويل القروض

### ونتيجة الهيكل المالي الأمثل

التكاليف المرتفعة التي يتطلبها اقتراض أموال جديدة طويلة الأجل والتي ستكسر مع كل نشاط موسمي . وما يقال عن عدم ملائمة القروض طويلة الأجل لتمويل الأصول المتداولة يصححها بالنسبة لأموال الملكية فلو قامت المنشأة بتمويل الأصول المتداولة بواسطة أموال الملكية فإنها ستواجه نفس المشكلة وستمثل النقدية العاطلة بعد انتهاء النشاط الموسمي استثماراً غير مربح بلرّة لأموال الملكية .

وعلى هذا فإنه لتحقيق الهيكل المالي المناسب يتعين تمويل الأصول المتداولة ( المؤقتة ) عن طريق الاقتراض قصير الأجل ، والأصول الثابتة والدائمة عن طريق الاقتراض طويل الأجل وأموال الملكية .

### ثالثاً - تكلفة الأموال Cost of Capital

إن تكلفة مصدر تمويل هي أقل عائد ممكن يتوقعه أصحاب هذا المصدر ويتوقف العائد المتوقع على درجة المخاطر التي يفترضها هؤلاء . فيفترض حملة الأسهم درجة من المخاطر أعلى من أصحاب القرض ذلك أنه في حالة الاقتراض فإن الفائدة المستحقة لهم ثابتة المقدار والشركة ملتزمة قانوناً بدفعها سواء حققت أرباحاً أم لا . ولكن بالنسبة لحملة الأسهم ، فإن العائد على السهم غير ثابت القيمة ولا يوجد أي التزام على الإدارة بتقرير توزيعات حتى إذا حققت الشركة أرباحاً . كذلك فإن أصحاب القرض يمكنهم استعادة أموالهم في خلال مدة محددة بينما لا يمكن لأصحاب الأسهم في حالة عدم السماح بتداول هذه الأسهم أو التنازل عنها - استعادة رؤوس أموالهم إلا في حالة واحدة فقط هي تصفية الشركة . وهذا يقودنا إلى استنتاج أن القرض كمصدر للأموال يعتبر أرخص من الملكية . ومن الجدير بالذكر أن السماح بخضم أعباء الفوائد من وراء الربح الخاضع للضريبة يخفض أيضاً من تكلفة الاقتراض من وجهة نظر المشروع . كذلك فإن الأسهم الممتازة كمصدر للأموال تعتبر أرخص من الأسهم العادية ولكنها ليست أرخص من القروض . ولكن معيار تكلفة الأموال لا يأخذ في الاعتبار القضية بالكامل فهو يتجاهل المخاطر والتأثير على قيمة وتكلفة أموال الملكية . فيجب أن يتم تقييم التأثير لقرار التمويل على التكلفة الكلية للأموال ويجب أن يعمل

المعيار على تقليل التكلفة الكلية للأموال إلى أدنى ما يمكن أو تعظيم قيمة المنشأة لأقصى ما يمكن . ومن هنا نقول أنه لا يمكن للشركة أن تستمر في تقليل التكلفة الكلية للأموال باستخدام المزيد من القروض فزيادة القروض تؤدي إلى زيادة المخاطرة المالية للدائنين وحملة الأسهم . ونتيجة لذلك فعندما تزداد درجة الرفع المالي ، تزداد مخاطر الدائنين ويطلبون سعر فائدة مرتفع ولا يقبلون على منح أي قرض للشركة طالما أن القروض وصلت إلى مستوى معين . كذلك تؤدي زيادة الاقتراض إلى جعل مركز حملة الأسهم أكثر خطورة مما يؤدي إلى التأثير المتزايد على تكلفة الملكية . وهذا يتطلب وجود مزيج مناسب بين أموال الاقتراض وأموال الملكية ، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة المتوسطة للأموال إلى أقل ما يمكن وزيادة القيمة السوقية للسهم إلى أعلى ما يمكن . وفي الحياة العملية يوجد مدى لنسبة أموال الاقتراض إلى الملكية Dept/equity Ratio والذي من خلاله تكون تكلفة الأموال أقل ما يمكن أو القيمة السوقية للسهم أعلى ما يمكن .

أما تكلفة أموال الملكية فتتضمن تكلفة إصدار أسهم جديدة وتكلفة الفوائد المحجوز وبصفة عامة فإن تكلفة الاقتراض أقل من تكلفة مدين التوهم من أموال الملكية ، إلا أن تكلفة الفوائد المحجوز أقل من تكلفة الإصدار الجديد ذلك لأن حملة الأسهم يدفعون ضرائب شخصية على الأرباح الموزعة في حين لا تدفع الضرائب على الفوائد المحجوز عادة . ومن هنا يعتبر الفوائد المحجوز أفضل من الإصدار الجديد للأسهم .

يتضح لنا .. مما سبق أن تكلفة الأموال وبيع السهم يؤديان إلى أقصى استخدام ممكن للاقتراض ومع ذلك فإنه يجب الانضمام بالعوامل الأخرى لتحديد الهيكل المالي الأمثل للشركة .

### رابعاً - مقدرة التدفق النقدي للشركة Cash - Flow Ability of the company

يعتبر التحفظ أحد سمات الهيكل المالي المناسب ولكنه لا يعني عدم استخدام الشركة للقروض أو الاستخدام الضئيل لها . إنما التحفظ يعني علاقته بالصاريات الثابتة التي نشأت نتيجة استخدام القرض أو الأسهم الممتازة وكذلك مقدرة الشركة على توليد أموال لمقابلة تكاليفها الثابتة تحت أي ظروف معقولة . وتتضمن التكاليف الثابتة للشركة في دفع فوائد القروض والأرباح

فعلينا أن تكون في الوضع الذي يمكننا من إحلال أي شكل من أشكال التمويل بأخر

وتتوقف درجة المرونة في الهيكل المالي للشركة على :-

— المرونة في التكاليف الثابتة .

— الشروط المعقدة في اتفاقيات القروض .

— شروط الوفاء بالدين .

— الطائلة الاستيعابية للشركة على الاقتراض .

وعلى الرغم من أن المرونة من العوامل المرغوب فيها عند وضع الهيكل المالي إلا أن تحقيقها يتم بتكلفة معينة فالشركة التي تحاول الحصول على قروض بشروط ميسرة تضطر أن تتحمل سعر فائدة مرتفع . وكذلك لكي تحصل على حق إعادة جدولة الدين فسوف تقوم بتعويض الدائنين بدفع فائدة أعلى لذلك يجب أن تلتزم الشركة بين مزايا وتكاليف الحصول على درجة المرونة المرغوبة . وتلبيد المرونة في تكوين الهيكل المالي الأمثل حيث تعمل على توفير عدد من البدائل عند اتخاذ القرار بالتوسع أو الانكماش في مجموع الأموال التي يستخدمها المشروع لتوضيح هذه النقطة نذكر القارئ بأن السندات يكون لها دائما ميعاد استحقاق ولكن قد لا ترغب المنشأة في الانتظار إلى حين حلول ميعاد الاستحقاق للتخلص من هذه السندات رغبة منها في تخفيض خصومها ، فهنا يتوافر عامل المرونة إذا استطاعت المنشأة أن تضع في عقد الاقتراض شرطا يعطى لها الحق في استدعاء السندات أو جزء منها قبل موعد الاستحقاق حسب رغبتها .

وإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة عند التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال . ولإيضاح ذلك نفترض أن المنشأة توسعت في الاقتراض في الماضي . وأن تميزت عقود الاقتراض بالبرمة بوجود بعض الشروط المعينة «سندات مضمونة برهن أصول معينة» ، واحتاجت المنشأة إلى بعض الأموال الإضافية فأنه قد لا تستطيع الحصول على أية أموال بالرغم من توافر أموال الاقتراض في السوق وبأسعار فائدة منخفضة ويصبح ذلك إلى أن الدائن المحتمل لن يقلل أن يكون مركزه أقل خسائنا وأمنًا من الدائن القديم الذي يتمتع بحماية الأصول المرهونة وقد يؤدي هذا الأمر إلى

المرونة على حيلة الأسهم الممتازة ذلك تتوقف التكاليف الثابتة على كلا من مبلغ القروض والأسهم الممتازة وشروط الدفع وتكون التكاليف الثابتة للشركة مرتفعة إذا ما استخدمت قرضا كبيرا أو أسهم ممتازة لفترة استحقاق قصيرة الأجل . لذلك يجب على الإدارة المالية للشركة حينما تفكر في الحصول على قرض اضافي تحليل تدفقاتها النقدية المتوقعة في المستقبل لمواجهة المصاريف الثابتة فقد تواجه الشركة التي لا تكون قادرة على توفير أموال كافية لسداد التزاماتها الثابتة خطر الإفلاس المالي . والشركات التي تتوقع تدفقات نقدية كبيرة ومستقرة في المستقبل يمكنها أن تستخدم قرضا بنسبة كبيرة في هيكلها المالي . لذلك نجد أن النسب الهامة التي يجب فحصها عند التخطيط للهيكل المالي الأمثل هي نسبة صافي التدفقات النقدية الداخلة للمصاريف الثابتة ، والتي يستدل منها على عدد مرات تغطية الالتزامات المالية الثابتة بواسطة صافي التدفقات النقدية التي تتولد في الشركة . ولتحديد طائفة استيعاب المنشأة للقروض يجب فحص التدفقات النقدية الداخلة للمنشأة تحت ظروف معاكسة ( مثل ظروف كساد ) ويتم القيام بهذا النوع من التحليل عن طريق اعداد بيانات افتراضية توضح الحالة المالية للشركة تحت هذه الظروف المعاكسة وبذلك يكون لدى الشركة صورة واضحة على مقدرتها لخدمة التزاماتها المالية الثابتة في ظل هذه الظروف وبناء عليه تقدر مبلغ القروض المناسب الذي تضعه في هيكلها المالي .

ومن تحليل التدفق النقدي السابق يمكن أن نخلص إلى أنه لا يوجد مخاطرة إذا كان معدل القروض إلى أموال الملكية ترتفع طالما أن الشركة لديها المقدرة على توليد تدفقات نقدية كافية في المستقبل لسداد التزاماتها المالية الثابتة .

#### خامسا - المرونة Flexibility

تعتبر المرونة من أكثر العوامل الهامة التي يجب أن يأخذها المدير المالي في الاعتبار عند وضع الهيكل المالي . وهي تعنى قدرة المنشأة على تكيف هيكلها المالي مع الاحتياجات التي تنشأ من الظروف المتغيرة . فيجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل المالي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها



## ➤ التصديقات تمويل المخروء

### وضعية الهيكل المالي الأمثل

طلب المنشأة الحصول على أموال الملكية . وقد يكتشف الموردون المستعملون لهذه الأموال الظروف الاضطرابية التي يقف فيها المشروع . فيلجأون إلى فرض شروطهم ويصبح بالتالي موقف المنشأة ضعيفا في المساومة - وعلى ذلك فإن وجود قرض بضمن رهن سيؤدي بلا شك إلى أضعاف قدرة المنشأة على المساومة .

ساديا - نمو واستقرار المبيعات  
Stability of Sales

قد تتوقف درجة الربح المالي على عامل هام جدا وهو نمو واستقرار المبيعات . فستطيع المنشآت التي تتمتع باستقرار في المبيعات أن تستخدم درجة عالية من الربح المالي فالغالب أنه لن يواجهها صعوبات في مقابلة التزاماتها الثابتة والتقلبات المحتملة في المبيعات تؤدي إلى زيادة المخاطر التجارية فمثلا ظهور تقلبات كبيرة في مبيعات صناعات السلع الاستهلاكية يجعل هذه الصناعات لا تستخدم اقتراض بدرجة كبيرة ومن الناحية الأخرى تعتبر مبيعات المنافع العامة أكثر استقرارا لذلك فإنها تستخدم الاقتراض بدرجة كبيرة لتمويل أصولها ، كذلك النمو المتوقع للمبيعات يؤثر على درجة الربح ، فتؤدي الزيادة المتوقعة في النمو إلى زيادة التمويل الخارجي اللازم ويعتبر القرض أكثر مصادر التمويل الخارجي رخصا ونفعا . ولا يجب على الشركات التي تتجه مبيعاتها نحو الانخفاض أن تستخدم القروض أو الأسهم الممتازة في هيكلها المالي لأنها في هذه الحالة سوف تواجهها صعوبات في سداد التزاماتها الثابتة وقد تجبر الشركات في حالة عدم سداد هذه التكاليف الثابتة إلى التصفية .

ساديا - حجم الشركة Size of The Company  
يؤثر حجم الشركة بصورة كبيرة على إمكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة فالشركات الصغيرة قد تجد صعوبات كبيرة في الحصول على القروض طويلة الأجل . وحتى إذا تمكنت من ذلك فسوف تتحمل بسعر فائدة مرتفع وتقبل بشروط غير ملائمة . ونتيجة لذلك ستؤدي الشروط المقيدة في اتفاقيات القروض في حالة الشركات الصغيرة إلى جعل هيكلها المالي غير من وكلك أن

تستطيع إدارة المشروع العمل بحرية وبدون تدخل خارجي . لذلك يجب أن تعتمد الشركات الصغيرة على أسهم رأس المال والفائض المحزون لديها كمصادر للتمويل في المدى الطويل . ولكن تكلفة إصدار الأسهم تكون أكبر في حالة الشركات الصغيرة عن الكبيرة بل الأكثر من ذلك فإن الاتجاه بصفة متكررة لإصدار أسهم عادية للحصول على الأموال يحمل في طياته خطر كبير يتمثل في فقد الرقابة ويظهر ذلك بصورة واضحة في الشركات الصغيرة عن الشركات الكبيرة . ويستخلص من ذلك أنه يجب على الشركة أن تتلقت بأفضل استخدام لحجمها عند تخطيط الهيكل المالي . إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن الشركات الكبيرة لديها مرونة أكبر في تكوين هيكلها المالي . حيث تستطيع الحصول على قروض بشروط ميسرة وإصدار أسهم عادية وممتازة وسندات . وبسبب كبر حجم الإصدار تصبح تكلفة أى مصدر مالي في هذه الشركات الكبيرة أقل من الشركات صغيرة الحجم . وفي نفس الوقت يكون خطر فقدان السيطرة والرقابة أقل كذلك .

### الختامة

تحدد هدف الدراسة في كيفية التوصل إلى أسس التكوين الأفضل للهيكل المالي للمشروع . ولقد قامت هذه الدراسة على المبادئ العامة المستخلصة من نظرية الربح المالي التي عرضها الباحث بالتفصيل في دراسة سابقة .

ولقد كشفت دراسة المداخل المختلفة للهيكل المالي عن تدعيم مفهوم المدخل التقليدي - من الناحية العلمية - فيما يتعلق بأن القيمة السوقية للمشروع يمكن أن تزداد وكذلك يمكن تخفيض متوسط التكلفة الكلية للأموال بتحديد الميزج المناسب من أموال الملكية والاقتراض . وطالما استخدم الربح المالي عند حد معقول فإنه يمكن أن يواجه الهيكل المالي الأمثل . ولقد تدعم هذا المفهوم بالأراء التصحيحية - M<sub>1</sub> بعد إسقاط فرض عدم وجود ضرائب دخل والسماح بخفض فوائد القروض للأغراض الضريبية ولكنهما لم يقترحا محددات الهيكل المالي . ولقد اقترحت الدراسة بناء نظريا عاما للهيكل المالي المناسب للمشروع سماته الأساسية الربحية والملاءمة والمرونة والقدرة على الوفاء بالدين ... إلخ .



## مراجع مختارة

- Barges, Alexander, The Effect of Capital Structure on the Cost of Capital , N.J. : prentice-Hall, Inc., 1963.
- Baumol, W. & Burton, G.M., " The Firm Optimum Debt-Equity Combination and the Cost of Capital ", Quarterly Journal of Economics, Vol. LXXXI, November 1967.
- Dobrovolsky, S.P., The Economics of Corporation Finance New York : McGraw-Hill Book Company, Inc, 1971.
- Douglas, J.J., " Financial Planning for Corporate Growth ", Business Economics, Vol. 1, -Spring 1966.
- Durand, D., " Cost of Debt and Equity Funds for Business : Trends and Problems of Measurement ", Reprinted in The Management of Corporate Capital, ed., Ezra Solomon, New York : The Free Press, 1959.
- Heris, A.J. & Case M.S., " A Comment on Modigliani-Miller Cost of Capital Thesis, " American Economic Review, Vol. LIXC, September 1969 .
- Modigliani, F. & Miller, M.H., " The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment ", American Economic Review, June, 1958.
- , " The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment : Reply ", American Economic Review, September 1958.
- , Corporate Taxes and the Cost of Capital : A Correction ", American Economic Review, June 1963.
- MumeY, G.A., Theory of Financial Structure, New York : Rinehart and Winston, Inc., 1966 .
- Solomon, Ezra, " Leverage and the Cost of Capital, " Journal of Finance, Vol.XVIII. May 1963.
- , The Theory of Financial Management, New York : Columbia University Press, 1963.



# الآثار السياسية للشركات متعددة

## مقدمة

أصبحت الشركات متعددة الجنسية سمة من سمات عالمنا المعاصر ، ولقد اكتسبت أبعادا سياسية متميزة فضلاً عن أبعادها الاقتصادية حتى باتت محل اهتمام عديد من المحافل الدولية سواء على المستوى العالى أو الاقليمى ، فقد كانت محل دراسة وبحث فى أروقة الأمم المتحدة ، فى جمعيتها العامة وداخل المنظمات المتخصصة كمظمة العمل الدولية ، فضلاً عن أنها شغلت اهتمام السوق الأوروبية المشتركة ومنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية ، ولا غرابة فى ذلك فلقد انتشرت هذه الشركات بعد الحرب العالمية الثانية بحثاً عن مخرج من الأزمة الاقتصادية ونتيجة أعمال ظاهرة التركيز وظاهرة الاحتكار فى النظم الاقتصادية الغربية ، الأمر الذى ساعد على ظهورها بصورة واضحة وأصبحت مهيمنة على عديد من مقاليد الأمور الاقتصادية والسياسية فى مناطق كثيرة من العالم خصوصاً الدول النامية ، حتى باتت سلطة اقتصادية كبرى ، فقد عبر عنها أحد الفقهاء القانونيين الإنجليز بقوله : « إنها امبراطورية اقتصادية لا حدود لها »<sup>(١)</sup> . ولقد بات من المستقر عليه الفكر فضلاً عن واقع المشاهد ، أن هذه الشركات تمثل قوة اقتصادية وسياسية ثالثة فى العالم بعد الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ، فلقد زاد انتاجها بمعدل يصل إلى حوالى ضعف معدل نمو الاقتصاد الداخلى للدولتين فهناك أكثر من ٢٠٠ شركة ترتبط معا بروابط الملكية المشتركة واستراتيجية الإدارة ، وتمارس أنشطتها فى أكثر من ٢٠ دولة ، وتبلغ القيمة المضافة التى تحققها الشركات العشر الأولى منها حوالى ٣ بلايين دولار سنوياً ، وهو ما يفوق اجمالى الإنتاج القومى لمجموعة لا يقل عددها عن ٨٠ دولة من الدول الأعضاء فى الأمم المتحدة<sup>(٢)</sup> . ويتوقع البعض اضطراب نشاطات هذه الشركات بحيث تغطى فى نهاية هذا القرن حوالى ٧٠ ٪ من الانتاج الصناعى العالمى<sup>(٣)</sup> وأن كان الأمل فى تحقيق نظام اقتصادى عالمى جديد فى خلال السنوات القادمة قد يعدل من هذه المعدلات .



(١) Schmitthoff, "Multinational Companies", Journal of Businesslaw, 1970, P.177.

(٢) د . وهبى غبريال ، « الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة حيالة الاستقلال الاقتصادى » ، بحوث ومناقشات المؤتمر العلمى السنوى للاقتصاديين المصريين بالقاهرة ٢٥/٢٧ مارس ١٩٧٦ ( القاهرة : الجمعية المصرية للاقتصاد الميناهى والاحصاء والتشريع ، ١٩٧٦ ) ، ص ٣١ - ٣٢ .

(٣) Nye, J.S., " Multinational Corporation in World Politics ", Foreign Affairs, October, 1974, P.153.

# والاقتصادية الجنسية

د. عبد الرحمن إسماعيل الصالحى  
مدرس اقتصاد بمعهد الكفاية الإنتاجية بالزقازيق

## ماهية الشركات متعددة الجنسية

كثرت تعريفات الشركات متعددة الجنسية، وتباينت طبقاً لاتجاه النظر إليها، فيعدها الأستاذ روبرت جيلبين بأنها مؤسسة أعمال تمارس فيها الملكية والإنتاج والإدارة والتسويق من خلال تشريعات وطنية متعددة<sup>(١)</sup>. ولا شك أن هذا التعريف محدود وقاصر، لا يعطى صورة واضحة لماهية المشروع متعدد الجنسية. ويذهب الأستاذ توجندات إلى القول بأن الشركات متعددة الجنسية هي تلك التي تعمل في الإنتاج وتنتج تصريف منتجاتها في أكثر من دولة واحدة<sup>(٢)</sup> وهذا التعريف ليس متسقاً ونشاط الشركات متعددة الجنسية، ولذلك لا يمثل واقعها فهو يقصر هنا على أنها شركات إنتاج صناعى

مقتاسياً عديداً من شركات الاستثمار في مجال الخدمات كالسياحة والمؤسسات المالية والإعلان والتسويق والنقل البحري والجوي وفي مجال المرافق العامة كالسكك الحديدية وفي مجال الزراعة واستغلال الغابات<sup>(٣)</sup>.

ويذهب البعض إلى القول بأن الشركات متعددة الجنسية هي مجموعة مؤسسات من الجنسيات المختلفة تجتمع حول رابطة إدارة مشتركة وتسيطر على تسهيلات الإنتاج وذلك في دولتين أو أكثر<sup>(٤)</sup>.

وهنا من يحدد عمل هذه الشركات على أساس كمي وينظر إليها على أنها الشركات التي تعطى أرباحاً ناتجة عن نشاطها الخارجى تزيد عن ٢٥ ٪ من مجموع أرباحها.

ولقد أكد هذا الاتجاه الأستاذ فرونز فهو ينظر للشركة متعددة الجنسية على أنها الشركة التي تمارس نشاطها في ست دول

على الأقل وعلى أن تبلغ مبيعات الشركة ما لا يقل عن ١٠٠ مليون دولار، كما تسيطر على عدد من الوحدات الانتاجية لا تقل عن عشر وحدات<sup>(٥)</sup>. ولعل هذه النظرة تتواءم إلى حد ما مع التعريف الذى أتى به المجلس الاقتصادى والاجتماعى التابع للأمم المتحدة، فهو ينظر إلى الشركات متعددة الجنسية على أنها تمثل حد أدنى ٦ شركات وتبلغ مساهمتها الأجنبية في النشاط بما لا يقل عن ٢٥ ٪ من مجموع الأصول أو العمالة أو المبيعات<sup>(٦)</sup>.

وإن كان تعريف الأمم المتحدة أيضاً ينظر لهذه الشركات من منظور أكثر رحابة عندما يصفها بأنها مؤسسة ذات فرع أو شركة أجنبية واحدة أو أكثر تتبع الشركة الأم، وتعمل في الاستثمار في أصول إنتاجية أو مبيعات أو إنتاج.

(١) Gilpin, R. Power and the Multinational Corporation (New York : Basic Books, 1975), P.8

(٢) Tugendhat, The Multinational (London : Eyre and Spottiswoode, 1970) P.10.

(٣) محمد السيد سعيد، الشركات متعددة الجنسية ( القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ) ، ص ١٩ .

(٤) Coulombia, Theodor A. & Wolf James, Introduction to International Relations ( U.S.A., 1978 ).

(٥) Vernon, R, Sovereignty at Bay (New York : Basic Books, 1971), P.4.

(٦) U.N. Department of Economic and Social Affairs, Multinational Corporation in World Development ( New York, 1973 ), P.4.

## ➤ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

شركات كبرى في الولايات المتحدة الأمريكية في أوروبا وحدات إنتاجية خارج حدودها الأصلية ، ولعل هذه البداية المستهدفة التوسع في الخارج جاءت مع بداية التركيز الصناعي في أوروبا الغربية والولايات المتحدة ، ففي عام ١٨٦٥ أنشأت شركة باير الألمانية مصنعا للصناعات الكيماوية والدوائية في الولايات المتحدة الأمريكية بولاية نيويورك .

وإن كانت أول شركة تستأهل على وصف الشركة متعددة الجنسية هي شركة سنجر الأمريكية لصناعات ماكينات الخياطة والتي أقامت عام ١٨٦٧ مصنعا لها في جلاسكو وكانت تحمل نفس الاسم والعلامة التجارية ، كما قام نوبل عام ١٨٦٩ بإنشاء مصنع للمعجلات تابع لشركته السويدية في هامبورج (١٧) وقد أعقب ذلك نشاط ملحوظ للشركات الأمريكية متعددة الجنسية ، حيث حدثت شركات كبيرة حذر شركة سنجر (١٨) في الاستثمارات في التجارة الخارجية وإدارة المرافق العامة واستغلال المناجم والمزارع الكبيرة ، فضلاً عن الاستثمار في إقامة المؤسسات المالية والبنوك التابعة في الخارج ، كما خطلت الشركات الأوروبية

أما المشروعات الدولية العامة فإن الدولية التي تلحقها هي الدولية القانونية بما يترتب عليها من آثار في مقدمتها تمتع تلك المشروعات بمركز خاص طبقاً لأحكام القانون الدولي العام ، يحق لها اكتساب نوع من الشخصية القانونية الدولية وما يترتب عليه من آثار من مباشرتها لقدر من المزايا والحصانات ، فضلاً عن تمتعها بسلطة لائحية مماثلة لتلك السلطة الممنوعة بها المنظمات الدولية (١٩) .

### الاتجاهات التاريخية للشركات

#### متعددة الجنسية

بالرغم من أن مصطلح الشركات متعددة الجنسية قد استخدم بشكل ملحوظ في الفترة الأخيرة للتعبير عن تلك الشركة التي تقوم بالاستثمار الخاص المباشر في بلاد خارجة عنها . إلا أن تاريخ العديد من الشركات متعددة الجنسية يرجع إلى نهايات القرن التاسع عشر ، حيث أقامت

وينظر الفكر القانوني للشركات متعددة الجنسية ، على أنها مجموعة من الوحدات الفرعية المنتشرة في مناطق جغرافية متعددة يربطها بالتركز الأصلي علاقات قانونية وتلتزم في استثمار أموالها بسياسة اقتصادية موحدة (٢٠) .

وبصفة عامة فإنه يمكن النظر للشركات متعددة الجنسية على أنها تلك الشركات التي تقوم بممارسة نشاطها في أكثر من دولة ، وذلك من خلال تنظيم معين « الشركة الأم » ذات الجنسية المعينة والتي يمتد نشاطها عن طريق فروعها المتمثلة في صورة وحدات تابعة لها في دول أخرى .

وما تجدر الإشارة إليه ضرورة إيضاح التفرقة بين الشركات متعددة الجنسية وبين المشروعات الدولية العامة ، فمن الواضح أن هذه الشركات تعتبر دولية في مفهوم الدولية الاقتصادية على أنها تمثل نشاطات اقتصادية ذات طابع دولي سواء تم مباشرة هذا النشاط بجهود الأفراد أو اضطلعت به الدول المساهمة فيه .

(١٠) راجع في التعريف القانوني للشركات متعددة الجنسية :

- Friedmann, W.G. & Kalmanoff, G., Joint International Business 1961, P.3.
- Fridmann & Beguin, J.P., With collaboration of Pellet A., Joint International Business Ventures in Developing Countries, P.3.

د. د. محمود سمير الشرايبي ، " المشروع متعدد القوميات والشركة القابضة " ، مجلة قضايا الحكومة (عدد ٢ أبريل / يونيو ١٩٧٦) ، ص ٢٩٤ .

د. محسن شفيق ، المشروع ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية ( القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، ١٩٧٨ ) ، ص ٢٥ .

(١١) د. صلاح الدين عامر ، المشروع الدولي العلم ( القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٨ ) ص ١٧٦ .

(١٢) راجع في الاتجاهات التاريخية للشركات متعددة الجنسية :

- Tugendhat, OP. Cit., PP. 19-67.
- Wilkins, Mira, Emergence of Multinational Enterprise ( Cambridge : Harvard University Press, 1970 ).

د. د. حسام عيسى ، الشركات المتعددة القومية ( بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، د.ت ) ص ٢٠ - ٢٥ .

محمد السيد سعيد ، صرح سابق ، ص ٢٨ - ٢٥ .

(٢) من هذه الشركات : شركة ITT للصناعات السلكية واللاسلكية ، وشركة جنرال إلكتريك للصناعات الكهربائية ، وفورد لصناعة السيارات ، وكوكاكولا لات التصوير ويستجهايس ، للصناعات الكهربائية ، ومارك ديفيز للصناعات الدوائية .

استفادت من هذه المتغيرات الدولية <sup>(١٤)</sup> . ونتيجة لهذه الظروف بدأت الشركات متعددة الجنسية تأخذ أكثر من موضع لتستثمر أموالها في مختلف أنحاء العالم ، ولقد حظيت الولايات المتحدة الأمريكية بنصيب الأسد ، فلقد برزت كقوة اقتصادية لها تأثيرها ، فقدت الولايات المتحدة الأمريكية الدولة الكبرى الوحيدة التي خرجت من الحرب العالمية الثانية دون خسائر مدمرة في قاعدتها الصناعية إذ استحوذت على ٦٩ ٪ من إجمالي احتياطي الذهب الكلي على المستوى الدولي ، فضلا عن خلو مدتها من الدين بالإضافة إلى قوة وزنها في التجارة الدولية <sup>(١٥)</sup> ، ولقد ساعدت على انتشار الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها في هذا المجال ، ذلك التقدم الهائل في مجال إدارة المخرعات وظهور نتائج نظريات التحكم الذاتي ونظرية المعلومات ، واكتشاف الحاسبات الإلكترونية في ميدان إدارة الأعمال ، فاصبح من الميسر التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة للشركات الأم كي تصدر قراراتها للفرع على أسس موضوعية ولي اطار استراتيجية موحدة . كما أن العوامل التي ساعدت على انتشار وتدعيم الشركات الأمريكية متعددة

متعددة الجنسية بعد الحرب العالمية الأولى بشكل ملحوظ ، إلا أن الفترة ما بين الحربين انسمت بحدودية نمو الشركات مقارنا بما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى ولقنا المعاصر <sup>(١٦)</sup> .

ولعل ذلك الأمر جيء طبيعيا ، ذلك أن الظروف الاقتصادية الدولية في فترة ما بين الحربين العالميتين لم تكن لتسمح بنمو أكبر للاستثمارات الدولية المباشرة ، ومرجع ذلك عدم استقرار الأوضاع النقدية في أوروبا الناشئة عن التضخم الكبير الذي غلب معظم الدول الأوروبية في العشرينيات ، فضلا عن الأزمة الاقتصادية التي ألمت بالنظام الرأسمالي كله منذ بداية الثلاثينيات .

ولقد تغيرت الأوضاع الاقتصادية تماما بعد الحرب العالمية الثانية ، حيث بدأ في تأسيس النظام الاقتصادي الدولي المعاصر ، والذي وضعت قواعده في مؤتمر بريتون وودز عام ١٩٤٦ ، ثم أنشأت المنظمات الاقتصادية الدولية ، وكذلك الاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات الجمركية [ جات ] ، كما كان للثورة المواصلات أثرا بالغا على سهولة الاتصال بين مختلف مناطق العالم .

ولقد أوضحت كل هذه المتغيرات كثيرا من المعوقات التي تعترض طريق الشركات متعددة الجنسية ، حتى باتت هي الأكثر

خطوات مترتبة صوب العالمية <sup>(١٧)</sup> . واستمر نشاط الشركات متعددة الجنسية حتى الحرب العالمية الأولى حيث استقرت كثير من الشركات المتعددة الجنسية الأوروبية بشكل ثابت ومستديم <sup>(١٨)</sup> .

ومما تجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من تأثير هذه الشركات على الاقتصاد العالمي إلا أن هذا الأثر بقي حتى الحرب العالمية الأولى محدودا للغاية ، ذلك أن القطاعات الرئيسية التي كانت محل اهتمام الاقتصاد العالمي تركزت في صناعات الفحم والصلب والحديد ، وهي مجالات لم تطرقها الشركات متعددة الجنسية في ذلك الوقت ، فضلا عن أن سعة واستراتيجية هذه الشركات مختلفة عنها حاليا ، فقد كانت مراكز الإنتاج والوحدات الانتاجية التي تنشأ خارج حدود الدولة الأم تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال عن المشروع الأصلي الذي تنبته وترتبط به قانونيا واقتصاديا ، فضلا عن أن هذه الوحدات كانت تعمل في إطار خدمة السوق المحلي للدول التي تستضيفها ، وذلك مخالف لما يجري حاليا من ارتباط الوحدات الانتاجية في اطار استراتيجية عالمية موحدة ، وتحت سيطرة مركزية قوية ويعمده إلى حد ما عن الارتباط بخدمة السوق المحلي في الدول المضيفة <sup>(١٩)</sup> .

وبالرغم من استمرار أنشطة الشركات

(١٤) عبرت شركة كورتلاند الانجليزية لصناعة الأنسجة الصناعية الأطلنطي لتساق مركزا مرموقا في السوق الأمريكي ، كما تبعها شركة ليدر الانجليزية لصناعة الصابون .

(١٥) من هذه الشركات شل الانجليزية الهولندية للبترول ، وشركة نستهله السويسرية للصناعات الغذائية .

Tugendhat, Of Cit., P; 29.

(١٦) Hymer Stephen, "The efficiency of Multinational Corporations", American Economic Review, May, 1970, P. 443.

(١٧) راجع :

Vernon, R., Les Entreprises Multinationales (Paris : Colmann-Levy 1973 ) , p. 85.

(١٨) Vagts, D.F. The Multinational Enterprise, Anew Challenge for transnational law Harvard Law Review, Vol. 83.

No. 4. February 1970, PP. 739-792.

(١٩) د . محمد علي العربي ، العلاقات الدولية المعاصرة ، الطبعة الأولى ( القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٨٢ ) ، ص ١٨ - ٤٩ .

## ♦ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

والتي باتت ترى أن وجود هذه الشركات بصورتها الراهنة يعد قيذاً على استقلالها وتمتعها الحقيقية الشاملة وأنه وإن كان الاستثمار الأجنبي حيوي بالنسبة لهذه الدول إلا أنه من المناسب البحث عن نظام اقتصادي عالمي جديد ووضع معايير جديدة للتعامل مع هذه الشركات .

### استراتيجية الشركات متعددة

#### الجنسية

نعني باستراتيجية الشركات متعددة الجنسية ، الأساليب التي تمارسها في سبيل تحقيق أهدافها التي تتمثل مهما اختلفت الوسائل والأسباب في تحقيق أقصى ربحية ممكنة (١) .

ولعل تمتع الإدارة في هذه الشركات بنوع من الاستقلال الذاتي عن حامل الأسهم ما يحجب عنها ضغوط ومطالب حاملي الأسهم من الأرباح الفورية ، كما أنها تصبغ حرة في تحديد أهدافها ، وتضع في اعتقادها أن الأرباح في الأجل القصير أو الأرباح الفورية ليست هي أفضل الأرباح دائماً ، ولا تمثل أهداف الشركة بل تعكس سياسة الربحية على الأجل الطويل استراتيجية الشركة حتى يصل إلى ذروة التعظيم .

ويكمن تحديد أهداف الربحية في الأجل الطويل في كبر حجم الشركات متعددة

الدول المضيفة ، وتحول الرأي العام إلى حد كبير إلى عدم تأييد هذه الشركات خصوصاً بعد مقتل رئيس شيمل والتي كانت الشركات متعددة الجنسية وراء مقتله . ومع ظهور النزعات الاستقلالية ومفهوم السيادة خاصة لدى عديد من الدول التي نالت استقلالها حديثاً ، حتى أصبحت هذه الشركات محل بحث ودراسة عديد من الهيئات والمنظمات الدولية .

وما تجدر ملاحظته أن الاهتمام بالاتجاه التاريخي للشركات متعددة الجنسية يبعثه تصاعد الدور الذي تلعبه هذه الشركات . ولعل مرجع ذلك عديد من الأسباب :

[ ١ ] مركز الشركات متعددة الجنسية الذي تعظم ونما ملحوظاً حيث بلغت القيمة المضافة للشركات العشر الأولى مجتمعة ما يعادل حوالي ٢٠٪ من الناتج الإجمالي لدول العالم باستبعاد الدول ذات الاقتصاديات المخططة مركزياً .

[ ٢ ] سيطرة الشركات متعددة الجنسية الكاملة على الصناعات التي تتطلب تكنولوجيا متقدمة ، بالإضافة إلى عملها في مجال استخراج المعادن وفي قطاعات الخدمات والتأمين والبنوك (٢) .

[ ٣ ] نمو الوعي التحرري والاستقلالي لدى الدول النامية ذات الموارد الطبيعية

الجنسية ، تلك الظروف الاقتصادية في أوروبا الغربية ، فقد عانت في بداية العقد الخامس من نقص رأس المال والخبرة البشرية إلى جانب النقص الشديد في العملة الأجنبية ، ولم يكن أمام هذه الدول سوى الحصول على ذلك كله من الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت في أوج تقدمها التكنولوجي (٣) .

وكذلك كان الحال بالنسبة للدول النامية التي تنقصها الخبرات التنظيمية ورموس الأموال الكافية باستخراج الثروات الكامنة وتحويلها إلى ثروات حقيقية .

ولقد كان وراء حاجة الدول المضيفة إلى الموارد التي تقدمها الشركات متعددة الجنسية ما جعل هذه الدول تكون أكثر رغبة في استقبال هذه الشركات مع غض الطرف عن احتساب معدل التكلفة والعائد لهذه الاستثمارات ظناً منها أن الفائدة مضمونة بالقطع ، ومن ثم لم تفكر في أسلوب آخر غير الشركات متعددة الجنسية .

إلا أنه منذ منتصف الستينيات انتقل الاهتمام العام إلى احتساب التكلفة ودراسة البدائل عن الإنتاج الدولي الذي يموله الاستثمار الأجنبي المباشر ، وظهرت أصوات كثيرة تنقد استراتيجية هذه الشركات سواء داخل الدول الأم أو داخل

(٢٠) د . وهبي شربل ، مرجع سابق ، ص ٤٩ - ٥٠ .

(٢١) راجع :

Beqsten, F. The Future of the International Economic Order (Lexington, 1973).

Servan, S.J., The American Challenge (Pelican Books, 1970). pp. 48-77.

(٢٢) راجع في الاستراتيجية :

- Dymaza, W., Multinational Business Strategy (U.S.A: Mc Graw-Hill, 1972).

- Hotler, R., Developing International Business, Sales and Marketing Today, 1966.

- Berhman, J., Some Patterns in the Rise of Multinational enterprises (London: Chapel Hill, 1969), Chap.3.

- محمد السيد سميد ، مرجع سابق ، ص ٧٥ - ١٠٢ .

الجنسية وزيادة مواردها الرأسمالية الانتاجية فضلاً عن تجنب الادارة لضغوط حامل الاسم . ويرى البعض أن الشركة لا تهدف فقط إلى تحقيق أقصى ربح فحسب بل إلى تحقيق أكبر قدر من ذلك النوع من الأرباح المحتجزة خاصة الضريبة<sup>(٢٢)</sup> وإن كان يعاب على هذا الهدف الذي لا يعد هدفاً استراتيجياً رئيسياً ، ارتفاع السيولة والمفاضل بالشركة نتيجة أعمال هذه السياسة ، وقد يكون ذلك غير مستحب في أوقات معينة ، ويستلزم تحقيق أقصى ربح في الأجل الطويل ، ضرورة تحقيق أقصى عائد من أعمال المبيعات المتاحة والممكنة مع خفض نفقة الإنتاج إلى أبعد درجة ممكنة عملياً ، وذلك الأمر يستلزم بالضرورة رسم سياسات خاصة في الملكية والتحويل والاستثمار والتمويل والتسويق .

وإلى نفس الوقت فإن نقطة البداية في استراتيجيات الشركات متعددة الجنسية هي العمل على زيادة تحقيق الأرباح للشركة الأم وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف فإن الأمر يستلزم تضامر كل الجهود في إطار كل فروع الشركة الأم دون ما اعتبار لمصالحها الذاتية أو لمصالح لدول المضيفية<sup>(٢٣)</sup> . ومن ثم يمكن القول أن استراتيجيات الشركات متعددة الجنسية هي استراتيجية كلية تتحدد في إطار عالمي . ومن النظر للاعتبار أو المصالح الجزئية لأطراف المتعددة التي تمسها هذه لاستراتيجية كالدول المضيفية أن لسماعين المحليين في الفروع .

**وتقوم استراتيجية الشركات متعددة الجنسية من خلال التركيز على أسلوبين هامين :**  
[ ١ ] الاستثمار المباشر :

تعددت الآراء في معالجة الاستثمار المباشر ، فمن رأى قائل بأن الاستثمار المباشر يعتبر تكويناً رأسمالياً في الخارج أكثر منه تحركاً رأسمالياً دولياً إلى رأى آخر يرى أن الاستثمار المباشر يتواجد متى وجدت الأسواق الكبيرة دون النظر للربحية العاجلة<sup>(٢٤)</sup> ، بل على أساس تحقيق الربحية في الأجل الطويل .

وتقوم استراتيجية الشركات متعددة الجنسية في هذا الإطار على أساس معيار معين وهو تواجد الاستثمار المباشر عندماتحتاج للشركة المستثمرة الفرصة لاستغلال ميزة احتكارية .

ومن وجهة نظر الشركة فإن ممارسة الإنتاج خارج حدود الدولة ينبغي أن يفوق في فوائده أي وسائل قد تلجأ إليها في نشاطها الخارجي<sup>(٢٥)</sup> ولم تقتصر الشركات متعددة الجنسية في تقديمها الاستثمارات الأجنبية إلى الدول النامية فحسب بل أن الجزء الأكبر من هذه الاستثمارات يقدم إلى البلدان المتقدمة اقتصادياً حيث يساعد ارتفاع المستوى الاقتصادي والتضخم في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية بين البلدان المصدرة لرأس المال والبلدان المستضيفة له على انتشار ذلك النوع من

ويتلاحظ أن الدول المصدرة للاستثمارات الأجنبية تستفيد استفادة لا يستهان بها ، فقد بلغ مجموع الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الولايات المتحدة الأمريكية ٤,٨ مليون دولار عام ١٩٧١ ، بينما كان العائد من الاستثمارات الأمريكية المباشرة في نفس

(٢٢) Pennase, E., The Large International Firm in Developing Countries ( London : George Allen and unwin, 1968 ), P.

(٢٤) د . حسان عيسى ، مرجع سابق ، ص ١٨٠ - ١٨١ .

(٢٥) راجع في ذلك :

Langfussay, A., Investment and Growth in Mature Economies ( Oxford : Black Well, 1961 ).

د . وهي غريال ، مرجع سابق ، ص ٣٦ - ٤١ .

Caves, R.E., International Corporations ( Colifornia : Mimeo University, 1969 ), P.5.

(٢٦) راجع :

## ➤ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

العالم ٩ بلايين دولار أي ضعف المبلغ المصدر تقريباً<sup>(٢٨)</sup>.

ومجمل القول إن الشركات المتعددة الجنسية عندما تهاشر نشاطها من خلال الاستثمارات المباشرة سواء في الدول المتقدمة أو في الدول النامية فإنها تحقق أهدافها في إطار هذه الاستراتيجية ، بينما تنعكس آثار هذه الاستراتيجية على الدول المضيفة ، وليست كل الآثار شراً خالصاً أو خيراً خالصاً لئلا يشك فيه أن هناك تناقضاً أساسياً إلى حد كبير بين مصالح الشركات متعددة الجنسية ومصالح الدول المضيفة ، ينتج أساساً من الطبيعة الدولية لقرارات هذه الشركات ، وبصفة خاصة تلك المستهدفة لتنظيم الأرباح على أساس دول ، بالإضافة إلى تعدد هذه الآثار وتباين طبيعتها واختلافها من مشروع إلى آخر ومن موقع إلى آخر ، وهذه الأمور كلها تجعل من الصعب التوصل إلى نتيجة حاسمة بشأن الآثار الصافي للاستثمارات المباشرة وبخاصة في غياب تحديد صريح لدالة هدف الدولة المضيفة<sup>(٢٩)</sup>.

وعما تجدر ملاحظته أنه وإن كان في غير مقدور الدول المختلفة أن تحقق إشباعاً

الدول في إنتاج المواد الأولية وتصديرها إلى نمط تقوم بمقتضاه بتصدير منتجات صناعة استهلاكية في معظمها وهي التي تنتجها الشركات متعددة الجنسية ، وهذا النمط لا يؤدي إلى وقف اتجاه معدل التبادل الدولي لغير صالح الدول المضيفة خاصة دول العالم الثالث<sup>(٣٠)</sup>.

وتعكس استراتيجية الشركات متعددة الجنسية أهم خصائص هذه الشركات وهي :

« ١ » الحجم الكبير : غالباً ما تكون الشركة الاحتكارية شركة كبرى ، إلا أن الشركات متعددة الجنسية تعدت ذلك فتوصلت إلى أحجام ضخمة خيالية ، فعمل سبيل المثال ، نجد أن رقم الأعمال السنوي لشركة جنرال موتورز يتجاوز ٣٥ بليون دولار ، وهذا الرقم له دلالة معينة فهو يزيد عن مجموع الناتج القومي لأغلبية الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بما في ذلك بعض الدول المتقدمة كالدانمارك ، وذلك يضيف قوة اقتصادية على هذه الشركات تتضافر أمامها قوة معظم الدول منفردة<sup>(٣١)</sup> ، وذلك الأمر يعكس مدى مخاطر هذه الشركات سياسياً خصوصاً على الدول النامية والدول المضيفة بصورة عامة ويصاحب الحجم الكبير ازدياد الفرصة للتنوع في النشاط

كافياً لحاجاتها من الأموال والتكنولوجيا الأجنبية فإنه في نفس الوقت لا يمكنها أن تغض الطرف عن هذه الاستثمارات أو أن تستغنى عنها .

### [ ٢ ] التقسيم الدولي :

من أهم عناصر استراتيجية الشركات متعددة الجنسية أخذها بنظرية التقسيم الدولي للعمل ، فعلى حين تتركز الإدارة العليا لهذه الدول المتقدمة فإن مصدر عمالتها العملي منخفض الأجر يتركز في الدول الأخرى خاصة النامية ، ولعل ما يؤكد ذلك استقرار بعض الشركات الأمريكية الصناعية الكبرى في هونغ كونج بقصد الحصول على ميزة دفع دولار واحد للعامل يومياً ولدة سبعة أيام عمل في الأسبوع<sup>(٣٢)</sup> كذلك تواجد بعض الشركات في تيان حيث حرية العمل وعدم وضع قيود من جانب اتحاد العمال .

وليست الاستراتيجية متعددة بعنصر انخفاض الأجور أو توافر العمالة وإنما ترتبط أيضاً بالتحول في نمط تقسيم العمل الدولي من نمط تخصص بمقتضاه هذه

(٢٨) مصدرة حافظ غانم ، « الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات المتعددة الجنسية ومشكلة سيادة الاستقلال الوطني » من بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين بالقاهرة ٢٧/٢٥ مارس ١٩٧٦ ، مرجع سابق ، ص ٨١ - ٨٥ .  
(٢٩) د . إبراهيم حسن العيسوي ، « مدى واقعية الآمال المطبوعة على تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة وساهمتها في التنمية في مصر » من بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين ، بالقاهرة ٢٧/٢٥ مارس ١٩٧٦ ، مرجع سابق ص ١٢٥ .  
(٣٠) من أمثلة هذه الشركات :

Texas Instruments Fair Child Camera.

راجع :

د . عبد الهادي علي النجار ، « الشركة الدولية النشاط في الملائات الاقتصادية الدولية مع الإشارة إلى الاقتصاد المصري » ، مجلة مصر المعاصرة ( عدد ٢٨٧ ، أكتوبر ١٩٨٠ ) ، ص ١٣ - ١٥ .  
(٣١) د . اسماعيل صبري عبد الله ، نحو نظام اقتصادي جديد ( القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٧ ) ، ص ١١٥ - ١١٧ .



ولهذه الشركات دور فعال بل قد يصل أحيانا إلى كونه دور مسيطر سواء في الدول الأم أو المضيفة إذ تكون تلك الشركات في كثير من الأحوال في حالة اقتراب من السلطات السياسية، ومن ثم فإنها تملك التأثير المباشر وغير المباشر، فضلا عن إمكانية تأثير هذه الشركات في العلاقات القائمة بين الدولتين الأم والمضيفة ..

#### أولاً: علاقة الشركات متعددة الجنسية بالدولة الأم :

تقوم استراتيجية هذا النوع من الشركات على توسيع مجال النشاط في العالم الخارجي إما لتحقيق مزيدا من الأرباح العظيمة أو نظرا لأن اقتصاد الدول الأم وظروفها المحلية لا تمكنها من العمل بأقصى قدراتها وكفاءتها خصوصا بعد أن كبرت وتشعبت أوجه نشاطها . ومن ثم فهي تسعى إلى إيجاد مجال أوسع للعمل لحماية وجودها وضمان استمرارها نتيجة إلى التوسع وإلى التدويل حتى تستفيد من مزايا المشروع الكبير في الأقطار الدولية<sup>(٢١)</sup> ، القائم على تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح وعلى أساس استراتيجية هذه الشركات ، فليست هناك غربة أن توازن بين الظروف الاقتصادية والسياسية في بلدها والظروف الاقتصادية والسياسية في البلدان التي تسعى إلى توجيه الاستثمارات إليها ، حيث

« ٤ » تركيز الإدارة العليا : بالرغم من انتشار الشركات متعددة الجنسية بفروع عديدة إلا أن الإدارة العليا لها تكون مركزية في أيدي قلة ، ولقد سهل هذه المهمة استخدام الوسائل الحديثة من الحاسبات الالكترونية وغيرها في إطار وسائل الاتصال الحديثة الأمر الذي يمكنها من معرفة حركة الانتاج والمبيعات ويتقن الأمور في فروعها المنتشرة في عديد من الدول في دقائق معدودة وباستخدام الوسائل والأساليب الرياضية والإحصائية الحديثة يمكن للشركة الأم معرفة النتائج التي ستتحقق ومن ثم فإنها تصدر القرارات وترسم الاستراتيجية الإجمالية لنشاطها على مستوى الأسواق الدولية الأمر الذي يتحقق معه تعظيم الربح وتأكيد السلطة الاقتصادية للشركة .

#### علاقة الشركات متعددة الجنسية

#### بدولة الأم والدولة المضيفة

للشركات المتعددة الجنسية علاقاتها الدولية وتأثيرها بالاطراف المرتبطة معها وهي :

[ أ ] الدولة الأم : أي الدولة الأصلية للشركة حيث تدار وفراقب منها كافة الفروع الخارجية وتتركز فيها الإدارة إلى حد كبير .

[ ب ] الدولة المضيفة : وهي تلك التي توجد بها المشروعات أو فرع الشركة المملوكة للشركة أو للشركات الأجنبية .

وزيادة درجات التكامل سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي للنشطة وبمدى توزيعها في مختلف أنحاء العالم .

« ٢ » سعة الانتشار : لا تقتنى هذه الشركات بحدود دولها ، بل تمتد إلى أفاق جغرافية رحبة بتوزيعها ل وحدات الانتاج على عدد كبير من الدول ، وذلك التوزيع المنقسم بسعة الانتشار يمنح الشركة العملاقة مزيدا من الامكانيات الضخمة في التعامل مع الحكومات المتعددة<sup>(٢٢)</sup> ، فتزيد من أنشطتها ذلك أن العائد أكبر والضغط على الحكومة المضيفة قد تكون ميسرة والتشريعات التي تصحها قد تكون أطوع ، الأمر الذي يقلل من آثار تشدد بعض الحكومات ويعكس عدم اتخاذ إجراءات متشددة قبلها كالتأميم مثلا .

« ٣ » التقدم التكنولوجي : يتوافر لهذا النوع من الشركات الموارد المالية والخبرات اللازمة لأجراء البحوث التكنولوجية والعلمية حتى تصبح من ممتلكي مفاتيح التقدم التكنولوجي ونتجه باستثماراتها صوب الدول النامية حيث المناخ الصالح من أيد عاملة ومزايا واعفاءات واستقطاب لرأس المال الأجنبي . وعلى الجانب الآخر تملك الشركة الأم وسائل الإدارة والقدرة على التخطيط ودراسة السوق المحلي<sup>(٢٣)</sup> . ولعل في تركيز التقدم التكنولوجي في هذه الشركات ما يدعونا للقول بأن هذه الشركات تباشر أنشطتها في سوق احتكار من المعروف باحتكار القلة نظرا لسيطرة عدد قليل من البائعين .

(٢٢) بلغ من سعة انتشار هذه المشروعات أن غطى نشاطها رقعة واسعة من العالم ، فالشركة الأمريكية نشاط في أربعين دولة ، والشركة الأمريكية نشاط في ثلاثين دولة ، والشركة الفرنسية نشاط في ثلاثة وعشرين دولة .  
(٢٣) راجع :

- Friedmann, " International Public Corporation ", Modern Law Review, Vol. VI, No 4, P. 205

- Schmitthoff, " OP. Cit. P.177.

(٢٤) د . حسني الجمل ، الخطورة الدولية للشركات متعددة الجنسية ، مجلة السياسة الدولية ( عدد ٣٤ ، أكتوبر ١٩٧٢ ) ، ص ١٥٥ - ١٥٦ .

## ♦ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

[جـ] تقليل فرص العمل في الدولة الأم

نتيجة رؤوس الأموال إلى الخارج دون استخدامها في تمويل المشروعات الاستثمارية في الدولة الأم ونتيجة الآثار الذي يحدثه نقل التكنولوجيا إلى الخارج وبالتالي تمكن الدولة المضيفة من إنتاج نفس السلعة المنتجة بالدولة الأم ويساعد على ذلك انخفاض أجور العمال في الدولة المضيفة .

وأيما كان الأمر فإن الدول الأم مهتمة تماما بدراسة نتائج نشاط هذه الشركات على اقتصادياتها على كيانها السياسي والاجتماعي ولأن كان الاتجاه الغالب ليس الحد من نشاط الشركات الأم خارج الحدود بل تنظيمه وتوجيهه لتحقيق أكبر نفع للدول الأم . وهنا تكمن مخاطر تحديد هذه الأهداف التي تنعكس بصورة سلبية على الدول المضيفة .

ثانياً : علاقة الشركات متعددة الجنسية بالدولة المضيفة :

بالرغم من أن كثيراً من الدول تطلب جلب الاستثمار الأجنبي إليها في إطار الشركات متعددة الجنسية للأخذ بيدها من كوبة التنمية التي لحقت بها خصوصاً البلدان حديثة الاستقلال إلا أن الصراع والتنازع قائم بين تلك الدول التي توجد بها المشروعات ذات القيمة المملوكة للشركات الأجنبية وبين الشركات متعددة الجنسية ،

على الجانب الآخر تأتي ببعض المآلات وتوضح الصورة بجلء عند دراسة الشركات الأمريكية ذلك أنها تعد الشركات المنفردة دولتها بعدم وجود شركات أو فروع لشركات متعددة الجنسية بها بعكس كثير من الدول الأم للشركات متعددة الجنسية التي تعد في نفس الوقت دول مضيفة<sup>(٣٦)</sup> ولعل أبرز المآلات هي (٣٧) :

[ أ ] الآثار الكبيرة الذي يظهر في ميزان مدفوعات الدولة الأم ناحية العجز نتيجة تحويلات رأس المال إلى الدول المضيفة ونتيجة لما يؤدي إليه من تقليل لفرص التصدير .

[ ب ] خطورة ما تملكه هذه الشركات من سيولة كبيرة وتأثير ذلك على النظام النقدي الدولي . ولقد كان لهذا الانتقال أثره في الأزمات المختلفة .

ولعل ذلك يفسر الاتهامات التي وجهت إلى الشركات متعددة الجنسية إبان أزمة الدولار في السبعينيات . ولقد ولقت هذه الشركات تهمي مصالحتها وأن انطوت بعض المواقف المعادية للمصالح الأمريكية في إطار حماية هذه المصالح ، فلقد تخلصت من أرسدة ضخمة من الدولارات التي في حوزتها أمام تدهور أسعار الدولارات في السوق العالمية للمال<sup>(٣٨)</sup> .

توجد فرصة استغلال مصادر الثروة الطبيعية الخام التي لا تتوافر في بلدنا في إطار تحقيق الهدف وهو الحصول على أرباح معظم ما كان لها أن تحققه في بلدنا الأصلي .

وبالإضافة إلى ذلك فهي بعد تشجيع سوقها الداخلي تسعى إلى احتكار أسواق التجارة الخارجية وقد يساعدها على ذلك كله سمة الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج تلك التي تشجع توسع الشركات خارج الحدود .

وليس مده هي كل المبررات التي تدفعها إلى الخارج ، بل لعل ارتفاع تكلفة الإنتاج ، وسياس ارتفاع أجور العمال ، وارتفاع الضرائب ومحاولة الإفلات منها بصورة كلية أو جزئية ما يبرر اندفاع هذه الشركات للهروب من الداخل إلى الخارج . وليس هناك شك في مدى الاستفادة المحققة للدول المصدرة للاستثمارات الأجنبية للخارج ، فلقد بلغ مجموع الاستثمارات الأجنبية المباشرة من الولايات المتحدة الأمريكية ٤,٨ بليون دولار ، وذلك خلال عام ١٩٧١ في حين أن العائد الناتج من الاستثمارات المباشرة خلال هذه الفترة قد بلغ ٩ بلايين دولار أي حققت رأس المال المصدر<sup>(٣٩)</sup> .

ويجانب ما تحققه من أرباح بالغة فإنها

(٣٥) محمود حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٨٤ - ٨٦ .

(٣٦) يشمل ذلك في أوروبا وكندا واليابان . راجع :

د مصطفى كامل السعيد إبراهيم ، للشركات متعددة الجنسية والوطن العربي ( القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨ ) ، ص ٢٩ - ٣١ .

(٣٧) راجع في العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية والدولة الأم :

- Vernon Raymond, The Economic and Political Consequence of Multinational Enterprises ( Boston, 1972 ).

- Stobough, R.B., US Multinational Enterprises and the U.S. Economy ( Washington; U.S. Dept. of Commerce, 1972 ).

- U.N. Dept. of Economic and Social Affairs, OP. Cit., 59.

(٣٨) د. حسني الجمل ، مرجع سابق ، ص ١٥٦ .

ويعنى ذلك انخفاض نسبة الأرباح والفوائد التي تؤول إلى المواطنين، ومن ثم انخفاض الاضرار القومي خاصة مع فرض ثبات نسبة الأجور إلى الدخل القومي.

[ب] نتيجة استخدام الاستثمار الأجنبي للناتج الإنتاجي فإن فرض العملة في القطاعات التي يسيطر عليها رأس المال الأجنبي تصاب بالتقلص فضلا عن القضاء على المشروعات المحلية المنافسة.

[جـ] نتيجة إعطاء أجور مرتفعة مقارنة بالأجور التي تمنح في المشروعات الوطنية فإن العمالة ذات الكفاءة العالية تنسحب من المشروعات الوطنية المحلية. ويترتب على ذلك أيضا رفع الأجور في المشروعات المحلية ومن ثم رفع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع الأسعار.

[د] تعمل الاستثمارات الأجنبية على خلق طبقة أرستقراطية تميل بل تعمل على إبقاء هذا الوضع.

[هـ] تعويق تنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة المضيفة لاضطراب سياسة الدولة مع سياسة الشركة متعددة الجنسية، ومن ثم فإن الشركة تعد عندئذ بمثابة عبء فعلي في سبيل تنفيذ الدولة المضيفة لسياساتها الاقتصادية.

[و] الاضرار بخطة التنمية

الأرباح، الإيجار إلى إعادة الاستثمار في البلاد وفي النهاية يكون تأميم الفرع بمثابة عقوبة لأي شركة لا تحترم الضرورات الاقتصادية والوطنية للبلاد المضيف.

وتلجأ بعض الدول إلى فحص الاستثمارات الجديدة والإشراف على ظروف الإنتاج الذي تضطلع به الفرع ووضع رقابة على سلوك الفرع من ناحية الأسعار، وتحويل الأرباح، وحجز الصادرات وزيادة نصيب الدول المضيفة من مجمل ما يحققه الاستثمار المباشر مع تنسيق القرارات التي يتخذها الفرع والمصالح الاقتصادية والسياسية للدولة المضيفة<sup>(٢٠)</sup>.

وعندما تأخذ الحكومات الأمر من ناحية المنافع والنفقات الاقتصادية فإنها تجد نفسها في اختيار صعب، ذلك أن الشركات متعددة الجنسية يمكنها أن تسهم في زيادة معدل الدخل القومي والصادرات فضلا عن زيادة مستوى التكنولوجيا والعمالة والمهارات الإدارية، وعلى الجانب الآخر فإن الشركات متعددة الجنسية يمكن أن تقوض الأولويات التي تضعها هذه الحكومات كسياسة نقدية أو مالية أو كسياسة لتوزيع الدخل القومي بل غالباً ما يترتب على دور هذه الشركات عجز غير مستحب في ميزان المدفوعات. ويمكن باختصار تصور أهم الآثار السلبية الناجمة عن الاستثمار الأجنبي خصوصاً في الدول النامية<sup>(٢١)</sup>.

[١] زيادة نسبة ما يستأثر به رأس المال الأجنبي من الناتج القومي،

ذلك أن أهداف الطرفان لا تسيران في اتجاه واحد، فبينما تبحث الشركة متعددة الجنسية عن الربح، تبحث الدولة المضيفة في بعض الأهداف الاجتماعية، وتشعر الدولة بأنها في مركز أقل قوة في التعامل مع هذه الشركات خاصة، وأن مصدر قرارات الشركات تكمن في الدولة الأم التي تشعّر تجاهها الدولة المضيفة بأنها مصدر للنفوذ والسيطرة الاستعمارية في كافة المجالات السياسية والاقتصادية.

فالتعارض قائم بين المصالح الأجنبية والمصالح الوطنية مهما قيل من أن اتجاه الاقتصاد إلى الدولية يؤدي إلى رخاء دول بالنسبة لكل الشعوب، ذلك أن هذا الرخاء لا يعم بقدر متساو بل أنه لا يشمل جميع دول العالم، ويظل هناك تخوفاً إن لم يكن مصحوباً بمقاومة لدى حكومات الدول المضيفة لرأس المال الأجنبي ذلك أنها تود أن تكون هي صاحبة السيطرة على كافة الشؤون الداخلية دون منازع<sup>(٢٢)</sup>.

إلا أنه رغم هذه المخاطر والمخازير فإن الدول خصوصاً النامية تعمل في معظمها على تشجيع ورود الاستثمارات الأجنبية لتمثل مساهمة إيجابية في اقتصادياتها ومن ثم فإنها تحاول من جانبها الحصول على موافقات ضمنية من تلك الشركات لمنع التدخل في شؤونها الداخلية، فضلاً عما تفرضه الدول المضيفة في إطار نظام الاستثمارات من قواعد تسمح لها باختيار ما يناسبها وتستطيع كذلك مراقبة الشركات وإزالة بعض السبلات عن طريق اتخاذ تدابير مالية: ضرائب، منع أرباح

(٢٩) د. عبد الهادي علي الجزار، مرجع سابق، ص ٢٨ - ٣٢.

د. محمود سمير الشرايبي، مرجع سابق، ص ٢٢٦ - ٢٤٠.

- Zink, d., The Political Risks for Multinational Enterprise in Developing Countries (New York: Praeger Publishers, 1973), P. 14.

(٤٠) د. وهبي غريبال، مرجع سابق، ص ٤٧.

(8) Carlen, J., "The Different Models Of Technology Transfer", in Widstrand, C., (ed.), Multinational Firm rica (Uppsala: Scandinavian Institute of Africa Studies, 1975).

لعل من أهم الخصائص المميزة للسياسة الاقتصادية في الدول النامية، هي التطلع بشكل واضح إلى مساهمة أجنبية كبيرة في تمويل التنمية بها .

ذلك أن هذه الدول غير قادرة على تدبير المبالغ الضخمة اللازمة للتنمية من مواردها المحلية، فضلاً عن أنها تحتاج إلى الأخذ بأسباب التكنولوجيا الحديثة في مجالات الإنتاج والتنظيم والإدارة .

وعلى هذا فيأتي الجزء الأكبر من المساهمة الأجنبية في صورة استثمارات في إطار الشركات متعددة الجنسية .

وبالرغم من وضوح أهمية الاستثمارات الأجنبية إلا أن هناك عدداً من التحذيرات من سلبيات هذه الاستثمارات في إطار الشركات متعددة الجنسية وأثارها السلبية على الاقتصادات الدولية المضيفة .

وسيعرض البحث لوجهتي النظر المؤيدة والمعارضة لاستثمار وجود الشركات متعددة الجنسية في الدول النامية<sup>(١)</sup> .

يرى مؤيدي الدور المتزايد للشركات متعددة الجنسية أن الدول النامية التي تسعى للاستعانة باستثماراتها الأجنبية في مجال التنمية الاقتصادية لا مفر لها من اللجوء إلى هذه الشركات لعدد من الأسباب :

[١] إن هذه الشركات هي المصدر الرئيسي والمحدد لرؤوس الأموال.

## الأبعاد السياسية والاقتصادية

### الشركات متعددة الجنسية

تلعب الشركات متعددة الجنسية دوراً هاماً ومؤثراً في الدول المضيفة وهي ليست بمنأى عن التأثيرات المتلاحقة في المجال الاقتصادي وفي الحياة السياسية بل لعل لها الدور الأكبر خاصة في بلاد العالم الثالث النامية التي لا تملك دفع قوى هذه الشركات المرتكزة على دولها بعيداً عن التأثير الواضح في اقتصادياتها وفي حياتها السياسية أو على الأقل لا تملك تحييد هذه الشركات .

فيفضل قوتها وتركيزها وهيمنتها على إطار الاستثمارات الأجنبية التي تلث من أجهلها الدول النامية أو تشتد حاجتها إليها لدفع عجلة التنمية تتضح الأبعاد السياسية والاقتصادية لهذه الشركات، تلك التي تنبئ إليها المجتمع الدولي بأسره وباتت محل بحث ودراسة .

وسيعرض البحث لهذه الأبعاد ولدور القوى الدولية في التصدي لمخاطرها أو لاصلاح مسارها على الأقل حتى تؤتي شأرها في بلدان العالم الثالث المنطلقة إلى تنمية اقتصادية حقيقية وفي نفس الوقت تحافظ على مصالحها الذاتية .

الاقتصادية حيث يكمن الخوف من أن الشركات متعددة الجنسية، تسيطر اقتصادياً ومن ثم لا يعينها إلا مصلحتها ولو تضاربت مع خطة التنمية الاقتصادية بل والشاملة، وهذا الخوف لا يسود الدول النامية فحسب بل يسود أيضاً الدول المتقدمة اقتصادياً<sup>(٢)</sup>، فبمثلا عندما تستخدم الشركات متعددة الجنسية معدات آلية في العملية الإنتاجية فإن ذلك يضيف ناتجا صافيا إلى الناتج القومي ولكن على حساب الآلات اليدوية القائمة، ورغم أن هذه الظاهرة تتعلق عندما يتم تطوير العملية الإنتاجية من جانب المشروعات المحلية إلا أن إحلال المشروعات الأجنبية محل المحلية يتم على حساب الاقتصاد القومي، فضلاً عن أن الشركات متعددة الجنسية تقوم بالعملية الإنتاجية دون مراعاة للمناخ الذي تنتج فيه ودون مراعاة لاساليب الإنتاج المحلية .

وعلى الجانب الآخر فإن الشركات متعددة الجنسية تسعى إلى ضمان استقرارها في الدولة المضيفة وقد يساعدها على ذلك الاستقرار السكاني والاجتماعي في تلك الدولة حتى لا تكون تحت ضغط مغينة تهدد كيانها وتقف في طريقها مبدأة من حجب الأرباح ومنع تدفقها ومتتبية بالتأميم .

(٤٢) تجدر الإشارة إلى حالة التوتر السياسي والاقتصادي الذي ساد كندا على سبيل المثال نتيجة تزايد نشاط الشركات متعددة الجنسية، الأمر الذي هدد الصناعات الرئيسية والجبرية في كندا، مما دعاهما إلى إصدار قانون في عام ١٩٧٣ بشأن مراجعة الاستثمارات الأجنبية وقد تناول هذا القانون الوسائل التي يباشرها رأس المال الأجنبي استثماراته في كندا بالتعديل الجوهري بقصد ضمان اتجاه هذا الاستثمارات التي تتخذ في معظم الحالات شكل الشركات متعددة الجنسية إلى تحقيق المصالح الاقتصادية للدولة المضيفة .

(٤٣) د. عبد الواحد الفار. الاستثمارات الأجنبية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٨)، ص ١٨ - ٢١ .

- محمد السيد سعيد، مرجع سابق، ص ٢٥٤ - ٢٥٦ .

الدول ومن ثم استمرار تخلفها الاقتصادي .

[ ب ] يبدأ ضخ الموارد من الدول النامية إلى المقدمة عبر شرايين الشركة متعددة الجنسية في صورة مدفوعات الأرباح المعاد ترقيتها وأقساط الفوائد على الأسهم والسندات وأقساط وفوائد الدين ورسوم الإدارة وتمويل التكنولوجيا بحيث تتجاوز إجمالي هذه المدفوعات التي تمثل عوائد الاستثمار الأجنبي الخاص المباشر ، تنمية ما يحول إلى الدول النامية من رؤوس أموال جديدة في كل وقت ويؤدي ذلك إلى الاضرار بمركز ميزان المدفوعات للدول النامية واتجاه أثرها عليه بمفاقمة أسباب عجزه المزمنة .

[ جـ ] تستند الشركات متعددة الجنسية على ركائز عامة وهى : إمكانياتها المالية ووسائلها التكنولوجية والكميات الوفيرة من المعلومات المتاحة لها وتستخدم كل هذه الإمكانيات في تقاضها مع الدول النامية بشأن إقامة مشروعات استثمارية بها ودائما ما يكون التفاوت بين أسباب القوة وأسباب الضعف يحمل في طياته الغبن الواضح للدول النامية نتيجة ما يحققه الطرف الآخر من مكاسب مادية وأرباح معظمه لا تتلاقى ومصالح الطرف الثاني .

[ د ] أمام سيطرة الشركات متعددة الجنسية التكنولوجية والسوقية والمالية والتطور التكنولوجي السريع المؤهل في الدول المتقدمة ، وقفت الدول النامية عاجزة عن الاستيعاب خاصة في التطور السريع في مجال الإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيا في الصناعة البيولوجية والهندسة الوراثية والطاقة النووية بالإضافة إلى ظاهرة تطوير سلع الاستهلاك القشري وتعميم أنماطه عالميا الأمر الذي يدعو إلى تشويه سلم التفضيلات في الدول النامية ويهدد

الأجنبية اللازمة للتنمية فضلا عن إنها المصدر المباشر للتكنولوجيا الحديثة ولا تنمية بلا رؤوس الأموال والتكنولوجيا .

[ ب ] جعل هذه الشركات على فتح مجالات للتوظيف والعمل بها فضلا عن تدريب القوى المحلية على الصناعات والمشروعات الجديدة .

[ جـ ] تسهم هذه الشركات في زيادة الدخل المحلي الإجمالي للدول النامية التي تعمل بها ، فزيادة انتاجها من المنتجات التي تشارك في انتاجها ، كما تسهم بدرجة عالية في رفع مستوى المعيشة .

[ د ] توفر الشركات متعددة الجنسية نفذا إلى أسواق الدول المتقدمة وبالتالي تساهم في تحسين حال ميزان المدفوعات فضلا عن دعم الموارد المحلية للدولة من خلال حصيلة الضرائب على إيرادات الشركات الأجنبية .

وفضلا عن ذلك فهي تقوم بتشغيل الموارد بكفاءة وتعمل على خلق سوق تنافسي يساعد على رفع كفاءة المشروعات المحلية .

أما الاتجاه الثاني المضاد فيرى أصحابه أن لجوء الدول للشركات متعددة الجنسية للاستثمار داخلها لا يحقق تلك الدول ما تهدف إليه ذلك أنه يحتوي عديدا من العقبات في سبيل تنمية حقيقية لتلك الدول . ومن أهم هذه الأسباب والمحددات المضادة للتنمية :

[ 1 ] تعمل الشركات متعددة الجنسية وفق استراتيجيات معينة تتمشى ومصلحتها الخاصة دون الأخذ في الاعتبار مدى مواكبتها أو ملائمتها للمصالح الوطنية للدول المضيفة وهى بهذا إنما تعرض الدول النامية لنوع من الاستغلال الدولي الأمر الذي يعمل على اختلال خطط التنمية لتلك

جهودها التنموية ويعرضها للخطر (٤٤) .

[ هـ ] تتدهور شروط التجارة الدولية بين الدول النامية والرأسمالية المتقدمة وذلك في ظل الشركات متعددة الجنسية فضلا عن أن الفعاليات التجارية والاجتماعية لهذه الشركات تغذى نزعة الاستيراد في المجتمعات المتخلفة الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ازدياد العجز التجاري .

[ و ] غالبا ما يفد الاستثمار المقدم من تلك الشركات إلى أقاليم الدول النامية في شكل آلات ومعدات ومعرفة تكنولوجية وإدارية مصدرها جميعا تلك الشركات التي تبلغ في تقدير أثمانها وبالتالي فإن الصلات الأجنبية التي تعتمد عليها الدول النامية لخفض العجز في ميزان المدفوعات لا تظهر بل تعتمد الشركات على إعادة استثمار جزء من أرباحها التي تحققها محليا لتسيع مجال أنشطتها المحلية دون تحويل عوائد أجنبية جديدة ، مع تعقدها بالمزايا المقررة للاستثمار الأجنبي .

[ ز ] ليس هناك تطابق بين استراتيجيات الشركات متعددة الجنسية وبين استراتيجيات التنمية في أية دولة من الدول النامية وإن كان ذلك لا يعني حدوث توافر في المصالح أحيانا إلا أن الغالب الأعم هو تضارب مصالح الطرفين تضاربا جذريا ، فالشركات متعددة الجنسية تسعى للحصول على أكبر قدر من الأرباح المتزايدة في إطار استقلال الموارد الطبيعية وعنصر العمل منخفض الأجر دون الربط بمصالح الدولة المضيفة وأثر استراتيجيتها على الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي فهي تركز على استفاد مورد طبيعي غير متجدد . في حين تكون مصلحة

## ➔ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

امكانية اجتلاب الموارد التي تحقق كسبا مشتركا .

[ ب ] تسيطر الشركات متعددة الجنسية على مصادر الثروات الطبيعية مستخدمة في ذلك نفوذها وقوتها وحرص سيطرتها على مناطق نفوذها بحيث تقلد الدولة المستضيفة لرأس المال سيادتها السياسية والاقتصادية على هذه المناطق ، وتصبح هذه الشركات صاحبة السيادة الحقيقية الأمر الذي يجعلها تمثل دولة داخل الدولة .

[ جـ ] دأبت هذه الشركات على بسط نفوذها الاقتصادي لافساد الحياة السياسية داخل الدول التي تعمل بها ، ولعل ما كشف عنه أسلوب التعامل في شركة لوكهيد الأمريكية للطائرات يوضح مدى هذا الأسلوب في افساد الحياة السياسية ، فقد اتضح أن الشركة كانت تسمى إلى تسهيل مصالحها وعقد صفقاتها- في الدول التي تعمل بها عن طريق تقديم الرشاوي للمسؤولين في تلك الدول الأمر الذي أدى إلى مزيد من الاضطرابات السياسية العنيفة في عدد كبير من الدول التي كانت تتعامل معها .

[ د ] تعمل الشركات متعددة الجنسية على ضرب الدول النامية بعضها ببعض ذلك أن المساومة غير متكافئة بين شركة عملاقة ودولة نامية لا من حيث الامكانيات المالية

الدولة المضيفة لا كشركة اقتصادية وإنما كاداة تعمل لصالح الدولة الأم تحقق أهدافا وغايات سياسية بجانب الدوافع الاقتصادية .

ولقد بات البعد السياسي لهذه الشركات واضحا ومطل بحث ودراسة عديد من الجهات العالمية سواء داخل المنظمات الحكومية أو غيرها من المنظمات الأخرى ، ويظهر التأثير جليا في دول العالم الثالث والتي تقوم الشركات متعددة الجنسية فيها بالتصير عن جملة المصالح الاقتصادية والسياسية لبلادها وهي في ذلك تستخدم عدة استراتيجيات سياسية وأهل من أهمها (٤٠) .

[ ١ ] تستطيع الشركات متعددة الجنسية أن تلجأ إلى حكوماتها في الوطن الأم من أجل دعم مركزها وتستطيع أيضا أن تستخدم قوتها الاقتصادية للمشاركة والتدخل في السياسة المحلية في الدول التي تعمل فيها : فضلا عن امكانها تنظيم المقاطعة الخارجية ووضع قيود على الائتمان الخارجي الذي تحصل عليه الدولة المضيفة أو تنقيد الاتفاقات الاقتصادية التي تعقده بنفسها في محاولة لاقناع الدولة المضيفة بقدرتها ومدى

الدولة المضيفة في اطالة مدة الاستخدام وهي أيضا تهتم بصناعة تحويلية في حين تحتاج الدول إلى صناعة أساسية (٤١) وما إلى ذلك من الأساليب الأخرى ، فقد تكون الدولة متجهة إلى المساواة والعمالة في توزيع الدخل القومي ولكن الشركات المتعددة الجنسية قد يترقب على سياستها إيجاد عدم المساواة في توزيع الدخل ، وقد تكون سياسة الدولة زيادة فرص العمل للمواطنين ، بينما تلجأ الشركات متعددة الجنسية إلى استخدام الآلات والتكنولوجيا الحديثة بقصد تخفيض نفقات الانتاج الأمر الذي يترقب عليه توليد عدد كبير من العمالة وظهور البطالة (٤٢) .

ثانيا : الأبعاد السياسية للشركات متعددة الجنسية :

يتحدد مركز الشركة متعددة الجنسية ومدى تأثيرها من خلال معرفة ثقلها ومركزها لدى الدولة الأم ذلك أنها تستمد قوتها وترتكز أساسا على مساندة الدولة الأم لها . ومن هنا يجيء تأثيرها السياسي داخل

(٤٥) د . اسماعيل صبري عبد الله ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ .

(٤٦) محمد حافظ غلام ، مرجع سابق ، ص ٨٩ .

(٤٧) راجع في الإيحاء السياسية للشركات متعددة الجنسية :

- Nye, J.S., OP. Cit., PP. 153-175 .

- Sukel, O., " Integration Capitalist Transnational et Desintegration En Amerique Latine ", Politique Etrangere, No. 6, 1970

- Financial Times, 12 December, 1975.

- Muller and Barnett, Global Reach, ( New York, 1974 ), P. 100.

- Rugman, Alan, Inside the Multinationals. ( London : Croom Helm, 1981 ), PP. 87, 106, 162.

- د . وهبي غبريل ، مرجع سابق ، ص ٦٦ - ٦٨ .

- محمد حافظ غلام ، مرجع سابق ، ص ٨٨ - ٩٦ .

- د . اسماعيل صبري عبد الله ، مرجع سابق ، ص ١٢٠ - ١٢٤ .

ولا المعرفة التكنولوجية ولا كمية المعلومات المتاحة ، مما جعل الاحتمال الأرجح هو غيبن الدول النامية في كل عقد تبرمه مع إحدى تلك الشركات ويغلق مع هذه الظاهرة تسابق الدول النامية على التعامل مع الشركات متعددة الجنسية . الأمر الذي يعمل على ضرب الدول النامية بعضها ببعض للحصول على أفضل الشروط منها جميعا في نهاية الأمر .

[ ف ] تتدخل الشركات متعددة الجنسية في توجيه سياسة البلاد عامة في اتجاه يخدم مصالح دولها الأم وهي تساعد بنفوذها وأموالها رجال السياسة والأحزاب التي ترضى مصالحها وتتلق بسخاء على القوى ذات الاتجاهات المواكبة لمصالحها ولعل ما يؤكد ذلك هو الدور الذي لعبته الشركة الدولية للتغراف والتليفون لمحاولة منع انتخاب الليدي رئيسا لشيلي ، ثم في الانقلاب الدامي الذي أطاح بنظامه وأودى بحياته .

[ و ] تقاى بعض الشركات في عدم احترام السيادة الكاملة للدول المضيفة فلا تحترم النخلة القومية للدولة إذا تعارضت مع سياسة الشركات واستراتيجيتها .

[ ز ] غالبا ما تقوم الشركات متعددة الجنسية بخلق نمط معيشة استهلاكي فاسد يمتسئ وأهداف تحقيقها للأرباح فقط ، فضلا عن الاهتمام باحتكارات بعض الصناعات التي تزيد الثروات العالمى كصناعة السلاح وما يتبعه من زيادة في سرعة التسلح .

[ ح ] تعمل الشركات متعددة الجنسية على الاقتصاد الخلفي للمجتمع مؤثرة في القيم الأخلاقية والاجتماعية والصنافية مستخدمة نفوذها وقوتها وقربها من مراكز السلطة في خلق بيئة اجتماعية مستقلة لها

قيم تختلف عن القيم الموجودة في الدولة المضيفة مما يعتبر إفسادا لها وذلك بغية تحقيق أهدافها .

[ ط ] بسبب ضعف قوة الدول المضيفة في التعارض مع الشركات متعددة الجنسية فإن هذه الشركات تنجح في أن تخرج نفسها من نطاق الاختصاص القضائي للبلدان المضيفة عند نشوب أية منازعات قضائية ، وتجعل هذا الاختصاص لحكمة بلدها الأم والقوانين التي تطبق بالتالي هي قوانين الدولة الأم .

ولقد كان الانعكاس السليم للشركات متعددة الجنسية وأثارها السياسية خاصة في الدول النامية منبها للمجتمع الدولي للوقوف ليصح هذا الأمر جليا ، فقد تعرضت المنظمات الدولية خاصة ذات الصلة الاقتصادية وقد عين سكرتير الأمم المتحدة لجنة متخصصة من الخبراء عام ١٩٧٣ لدراسة أثر الشركات متعددة الجنسية على التنمية والملاكات الدولية وذلك تحت إشراف المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة ، وقد انتهت تلك اللجنة من دراستها إلى أن المجتمع الدولي إذا كان قد أنشأ منظمات تعمل على تسهيل التبادل التجاري والتأثير على شروط التجارة بين الدول مثل منظمة الجات ، الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة ، والائتاد « مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية » فإن الحاجة إلى إنشاء منظمة مماثلة تعمل على تنظيم وتدفق الانتاج الدولي . وهي هذا لأن الأمر يستلزم أعداد اتفاقية جماعية بين الحكومات تحت اسم « الاتفاقية العامة للشركات متعددة الجنسية » يتم بموجبها تحديد الشروط العامة للانتاج الدولي ، ويدخل في ذلك الأمر تهسيق حوافز

الاستثمار ومشكلات الاندواج الضريبي وقوانين الاحتكارات وسياسة المنافسة ، والرقابة على تدفق رؤوس الأموال المستوردة لها ، واقرحت اللجنة إنشاء لجنة دائمة للشركات متعددة الجنسية تتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي يكون مهتما بوضع نظام للتبادل وجهات النظر بين الحكومات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية عن تأثير الشركات متعددة الجنسية على التنمية الدولية مع اجراء دراسات وتقديم الاستشارات للدول النامية عند تعاملها مع هذه الشركات <sup>(١٤)</sup> .

ولقد نهبت اللجنة إلى رفض الفكرة التي ينادي بها البعض من أن الدولة بمعناها القومي قد انتهت وأن العالم يسير نحو التكامل الاقتصادي مع انسياب التجارة والانتاج الدولي ، كذلك رفض الفكرة القائلة بأن القومية الاقتصادية سوف تصبح روح العصر وأن التجارة والانتاج الدولي سوف يتعرضان لمزيد من القيود . وقد أوضح التقرير الذي اعترف بأن الشركات تعمل تحت شروط غير عادلة نتيجة قوة المساومة غير المتكافئة بين الدول المضيفة ، إلى أنه لصحة الأطراف ينبغي أن تتسم الشروط منذ البداية بالعدل ، كما يجب أن تعمل الفروع الأجنبية على ربط نشاطها بالاقتصاديات المحلية التي تعمل فيها .

واقترح التقرير تأسيس لجنة دائمة للشركات متعددة الجنسية تتبع المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة ، وتقديم له تقريرا سنويا مع فتح المجال لمزيد من الدراسات حول تأثير الشركات متعددة الجنسية على التنمية الدولية ولم تحظ سيادة الدولة بالاهتمام

## ➤ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

الكال من جانب اللجنة<sup>(١٩)</sup> كما أن التقرير لم يترجم إلى ميثاق عمل جاد ، فمن الملاحظ أن العلاقة بين الشركات متعددة الجنسية والدول النامية بدأت تتخذ في التفرد في فترة ما بعد عمل اللجنة وهذا ما أدى بالدول الغنية في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى الإسراع بعقد مؤتمر في باريس في يوليو ١٩٧٦ لمحاولة الوصول إلى حل وسط يلزم الشركات بمناهج سلوكية وأخلاقية في تعاملها مع الدول النامية ، ولقد جاء ذلك بعد افتتاح بعض المخازن لهذه الشركات كتلاعبها بالبيانات للتهرب الضريبي وإخفاء المعلومات وإلزام بعض الأعمال غير المشروعة للأضرار بميزان المدفوعات ، وتدخلها في السياسة الداخلية والخارجية للبلاد ، والفساد بعض ذمم المسؤولين باستخدام الرشوة كسبيل لذلك .

وإن كان ميثاق السلوك الذي انتهى به المؤتمر جاء في صورة إرشادات ومواعظ إلا أن ذلك لا يقلل من الخطوات التي اتخذها المجتمع الدولي سواء داخل الأمم المتحدة أو السوق الأوروبية أو في منظمة

تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية وغيرها<sup>(٢٠)</sup> . ولعل الأخذ بالمقترحات التي خرجت بها هذه الهيئات يؤدي إلى تحسين المناخ الاقتصادي والسياسي العام لعمل هذه الشركات وإلى خلق ظروف أكثر مواتمة للانتاج الدولي . وإن كان الأمر يحتاج في نفس الوقت مبادرة من الدول النامية تهدف إلى توحيد جهودها لدفع الدول الغنية لاتخاذ خطوات فعالة أخرى لتعصيد الثقة في الاستثمارات التي تقوم بها تلك الشركات العلاقة .

### خاتمة

#### النظرة المستقبلية للشركات

##### متعددة الجنسية

من العرض السابق للكثير المتباينة للشركات متعددة الجنسية يتضح أن هناك ضرورة خاصة لدى الدول النامية لدعوة الشركات متعددة الجنسية للعمل بها ، وفي

نفس الوقت فإن هناك عددا من المحاذير والآثار السلبية لعمل هذه الشركات بترك البلاد ومن ثم فأنه يمكن القول بأن الشركات متعددة الجنسية ليست خيرا خالصا ولا شرا خالصا وإن كان هناك عديد من الاحتياطات والشروط يجب أن توضع في إطار أسلوب عمل هذه الشركات حتى يكون هناك توازن بين ما تحققه للدول النامية وبين عوائدها التي تسعى إليها وهي تحقيق أقصى ربح ممكن . وإن تخف حدة الآثار السياسية لهذه الشركات على الدول المضيفة إن لم تستبعد هذه الآثار بصفة قاطعة وإن كان هذا القول لا يمكن أن يكون على سبيل التعميم بصفة قاطعة ذلك أن هناك اختلافات وأردة بين مشرّع وآخر وبين بلد وآخر يجعل من الصعوبة بمكان تعميم ما وصلنا إليه .

فهناك تباين في نسبة ما تحظى به الدول المتقدمة والدول النامية من تدفقات استثمارية مباشرة فمن تحليل حركة الاستثمارات المباشرة نتلاحظ أن الدول المتقدمة تحظى بنسبة أكبر من التدفق العالمي للاستثمارات المباشرة بالمقارنة بالدول المتخلفة وأن الدول المتخلفة الأكثر تقدما أسعد حظا في هذا المجال من الدول المتخلفة الأقل تقدما ، وذلك يعطى انطبعا

(١٩) U.N. Report of Gp of Eminent Persons on the Role of Multinational Corporations in World Development and International Relations, United Nations, 1974.

نقلا عن : د . فهد خيرال ، مرجع سابق ، ص ٦٢ - ٦٦ .

(٢٠) « شكاات الأمم المتحدة لجنة خاصة باسم لجنة متابعة الفساد في الشركات متعددة الجنسية تفحص بدراسة اساليب الفساد والمخالفات المالية والرشاوى التي تقدمها الشركات ودراسة المخالفات التي ترتكب في المبادلات التجارية وعلاقات العمل في المجال الدولي . راجع :

« المنظمات الدولية » ، مجلة السياسة الدولية ( عدد ٤٨ ، إبريل ١٩٧٧ ) ، ص ٢٧٧ . كما عقد المؤتمر الدولي الثاني لمنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية واجتماعا بشأن الشركات متعددة الجنسية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية وذلك في أدريس أربابا في الفترة من ٢٨ مايو إلى ٤ يونيو ١٩٨٢ ، وأوضح المؤتمر الآثار الضارة للشركات متعددة الجنسية وأكد على ضرورة تحقيق الاعتماد الجماعي على الذات كوسيلة لتحقيق التنمية في البلدان النامية . راجع : « ملف المؤتمر الدولي الثاني لمنظمة تضامن الشعوب الأفريقية والآسيوية بشأن دور الشركات غير القومية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية » ، مجلة التنمية والتقدم الاجتماعي والاقتصادي ( عدد ٢ ، ١٩٨٢ ) ، ص ٧ - ٢٧ .

« ناقش الطرف التعاوني في مؤتمره السابع والعشرين المنعقد في موسكو عام ١٩٨٠ مواجهة نشاطات الشركات متعددة الجنسية وأثرها على التجارة الدولية . راجع : د . كمال حمدي أبو الخير ، تطور التنظيم التعاوني ( القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٩ ) ، ص ٤٧ : ٢٤٨ .



مورداً للتكنولوجيا ومن المتوقع أنه خلال الثمانينيات تتبوأ بعض الدول النامية الأكثر تقدماً مركزاً هاماً في هذا المجال ، وذلك يعني بصورة قاطعة أن الدول النامية لن تعتمد مستقبلاً على مصادر التكنولوجيا التقليدية أو على الأقل الإقلال من اللجوء إليها .

وأن كان هذا الاتجاه لا يعني انحصار نشاط الشركات المتعددة الجنسية في الدول النامية ، فهناك رأى بأن نمو أسواق الدول النامية وزيادة ثروتها سوف تصبح جاذبة لنشاط هذه الشركات ٥٢ ، فالضغط الذي مارسه الدول المنتجة للبتترول للمشاركة في الصناعات البترولية سوف يجعل على إعطاء الشركات الأجنبية العاملة في البتروكيماويات الفرصة للعمل في هذه الدول فضلاً عن أن زيادة درجة الاستقرار السياسي للدول النامية ستعمل على تشجيع الشركات متعددة الجنسية لممارسة نشاطها فيها .

وأن كل ذلك لا يقلل من ضرورة صيانة الاستقلال السياسي والاقتصادي للدول المضيفة وحيداً لولاخذ في هذا المجال بما قدمت اللجنة المشكلة بمعرفة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية التابعة . للأمم

العربي أن يقدم نموذجاً جيداً للدول النامية الأخرى بالنسبة لتحرير موارده وثوراته الطبيعية أو بالنسبة للتصحيح الجزئي في أسعار صادراته من المواد الأولية الخام ، وإن كانت الشركات الاحتكارية قد عادت واستعادت الكثير مرة أخرى برفع أسعار صادراتها إلى العالم العربي ، وتصدير التضخم المدار إليه وخلق بؤرة الصراع فيها ليضطر مرة أخرى للهت وراء تكريس السلاح .

وفي نفس الوقت لا يغيب عنا أن الدول النامية تشعر بكمالية معينة تجاه الملكية الأجنبية للمشروعات بالرغم مما قد تحققه من مزايا معينة ، وعلى ذلك فلا بد من البحث عن البديل لنشاط الشركات متعددة الجنسية ، وهو ما يمكن أن ينظر إليه من خلال عدم الارتباط بكافة العناصر التي يوفرها الاستثمار الأجنبي « رأس المال الإدارة ، التكنولوجيا ، التسويق الخارجي » وأن تحاول الدول المضيفة أن تحصل على أي من هذه العناصر من مصادر مقبولة ولعل الأمر ليس مقدراً كل التعقيد إذا ما تواجد لدى الاقتصاد المحلي الخبرة الفنية لاختيار المطلوب ثم قدرته على استيعاب الموارد الجديدة . والعمل على استخدامها الاستخدام الأفضل .

ولقد ساعد على ذلك تدفق رأس المال من دول البترول كما أن الدول ذات الاقتصاديات المخططة قد أصبحت أيضاً

أن الاستثمارات الأجنبية لا تتجه بالضرورة إلى تلك المناطق الأشد حاجة إليها ، وإنما هي تتجه بصورة ميسرة إلى تلك المناطق التي تنهيا لها فيها مجالات أفضل وأربح للعمل وفرص أفضل للربح أي أن هناك ارتباطاً مباشراً بين تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى بلد معين ومستوى التطور الاقتصادي لذلك البلد ، ومن أبحاث أجريت اتضح أن الدول المتخلفة لا تحصل حالياً إلا على أكثر بقيل من ربح الاستثمارات المباشرة بينما تحصل الدول المتقدمة على أكثر من الثلثين ٥١ إلا أن تدفق الاستثمار بين الدول المتقدمة والدول النامية سوف يشهد تغيراً جذرياً لم يكن قد بدأ فعلاً ذلك أن المناخ العام للعلاقات الاقتصادية بين الدول المتقدمة والدول النامية قد أصاب بعض التغير بعد أزمة البترول الأخيرة وما نتج عنها من محاولة الدول النامية تحسين مركزها التفاوضي وشروط التجارة بينها وبين الدول المستهلكة .

ولقد حدث ذلك أيضاً على المستوى الإقليمي ، ولعل الأسلوب الذي نتجته مجموعة الانديان يعبر عن ذلك ٥٢ . وليست دول أمريكا اللاتينية فحسب هي التي أخذت زمام المبادرة تجاه الشركات متعددة الجنسية بل إن الدول العربية قدمت مبادرات ونماذج لا بأس بها في مجال المشاركة في وضع أسس لنظام اقتصادي جديد ، فقد استطاع العالم

(٥١) ILO, Multinational Enterprise and Social Policy, (Geneva: ILO, 1973), P.3.

د . ابراهيم حسن الميسوي ، مرجع سابق ، ص ١٢٥ - ١٢٦ .  
(٥٢) تشمل مجموعة الانديان دول بوليفيا وبنين وكولومبيا وكوت ديفوار وبنين ونيجيريا . وهذه الدول تعمل على التعامل مع الشركات متعددة الجنسية باعتبارها جهة واحدة بدلاً من التنافس مع بعضها لإجلائب الاستثمار الأجنبي في محاولة للحد من مظاهر الاحتكار وتحسين مركزها التفاوضي مع الشركات الأجنبية . راجع :

Weigel, D.R., " Multinational Approaches to Multinational Corporation " Finance and Development, Sept. 1974, P. 42.

د . وهبي غريوال ، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١ .  
(٥٣) د . وهبي غريوال ، مرجع سابق ، ص ٧٠ - ٧١ .

## ➡ الآثار السياسية والاقتصادية للشركات متعددة الجنسيات

المتحدة من توصيات ومقترحات والتي كان من أهمها ٤ :

« ١ » زيادة المعونات الدولية التي تقدم للدول النامية .

« ٢ » إنشاء صندوق ائتمان استثماري دولي لتسهيل وصول الدول النامية إلى أسواق رأس المال .

« ٣ » إنشاء مصرف للمعلومات التكنولوجية الصناعية ومركز دولي لتبادل المعلومات التكنولوجية وإنشاء معهد دولي للطاقة مع إنشاء جهاز مركزي موحد للنظر في كافة عروض الاستثمارات الأجنبية وللتنافوس مع الشركات متعددة الجنسية .

« ٤ » حق الدول المستضيفة لرأس المال في تأميم المشروع متعدد الجنسية مع حق المشروع في التعويض العادل .

« ٥ » حق الدول المستضيفة لرأس المال في الاشتراك في رأس مال المشروع وفي إدارته ، وحققه كذلك في إعادة النظر في نصوص المشروع في المستقبل .

« ٦ » ربط الاستثمارات الأجنبية بأولويات التنمية في الدول المستضيفة لرأس المال وبالخطط الاقتصادية والمالية والاجتماعية .

« ٧ » إدانة تدخل المشروعات المتعددة الجنسية في الشؤون الداخلية للدول المستضيفة لرأس المال والمطالبة بوضع مدونة دولية لقواعد السلوك للشركات متعددة الجنسية .

ولعل العالم الآن يقف في بداية مرحلة جديدة تدعو الشركات متعددة الجنسية إلى قصر دورها على تصدير مجموعة من الخدمات ممثلة في التكنولوجيا والخبرات ورأس المال المقدم على هيئة قروض ، ذلك أنه بات واضحا أن الاستثمارات الأجنبية المباشرة إذا لم يخطط لاستخدامها تخطيطا واعيا فأنها سوف تسفر عن نتائج سلبية فيما يتعلق بأهداف التنمية الرئيسية ، تلك الأهداف التي تعكس التغيرات الهيكلية في المدى الطويل وليست التغيرات الهامشية في المدى القصير ، وتلك التي تتمثل بالعائد الاجتماعي وليس بالعائد الفردي ٥٥ .

ولعل ذلك يجيء مواكبا للدور المتصاعدة نحو ضرورة تكاتف الدول المضيفة معا ، وأن تتخذ موقفا موحدًا تجاه الشركات متعددة الجنسية بصورة تضمن صون وحماية مصالحها القومية . وبذلك المقترح ممكن تحقيقه في مرحلة أولية باتخاذ موقف موحد على نطاق محدود وليكن نطلقا إقليميا كالنطاق العربي مثلا أو الأفريقي ٥٦ .

ولقد بات لزاما على العالم ممثلا في منظمة العالمية وفي منظماته الاقليمية البحث عن أنسب الصيغ في إطار نظام اقتصادي دولي جديد يعمل على نهوض الدول المتخلفة من كبرية تخلفها وتحركهم صوب تنمية حقيقية بعيدا عن استنزاف هذه الشركات العملاقة وأن توضع في نفس الوقت الضوابط والرقابة على عمل هذه الشركات حتى تتفاعل مع محدودات التنمية في الدول المضيفة وحتى لا تكون وبالا عليها بقدر ما تكون دافعا لها ، ولا بأس من القول في نفس الوقت ، بأن تكون هذه الشركات محققة لنفعها ودولتها الأم في حدود صيانة الاستقلال السياسي والاقتصادي للدولة المضيفة .



(٥٤) راجع :

U.N., Impact of Multinational Corporations On Development & International Relations, United Nations, 1970.

مجموعه حافظ غانم ، مرجع سابق ، ص ٩٢ - ٩٦ .

(٥٥) د . الفريش عزيز « التغيرات » في بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين من ٢٥/٢٧ مارس ١٩٧٦ ،

مرجع سابق ، ص ١٥٠ .

(٥٦) Renninger, John, P., Multinational Cooperation for Development in West Africa ( New York : Pergamon Press, 1979 ), PP. 43 - 44.

---

## ABSTRACT

The new born Multinational Enterprises throughout the world became a major phenomena of the existing Era. those Enterprises has been influenced significantly and involved effektivly by not only Economic but also politics. Accordingly, a numerous International organization showed eagerly the interest of the study and research on those Enterprises.

Historically, this phenomena has been spread all over after the second world war as a way to solve the problem of international Economic Crisis which resulted by this war. The Multinational Enterprises, with no doubt became having the upper hand on both of economic and politices in many nations specifically the third world countries

Naturally, those Enterprises are considered as the third International effective power after USA and USSR, due to their mass production rate which reached double rate of the interior economic growth to both of the two powerfull countries.

The activities and production of those Enterprises is predicated to cover 70% approximately of the International Industry Production.

This sutdy is a trial to identify, History, stratigy, and the relationship between those Enterprises and both of the mother and host countries. Moreover, the study showed the effect of those Enterprises on Economic and politics as well as it's future.



# التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

## EGYPTIAN AIRPORTS STRATEGIC PLANNING TO THE YEAR 2085

### ١ - ملخص الورقة الفنية Technical paper abstract

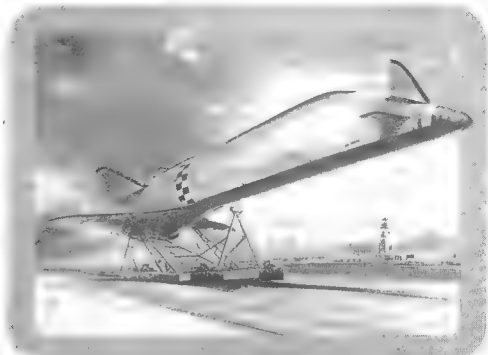
المطارات الدولية والإقليمية منظمات استراتيجية سيادية قومية - مغذية لمنظمات أخرى قطاعية في الدولة - ذات أثر اقتصادية واجتماعية وحضرية على المجتمع . لذلك تحتاج المطارات بصفة أساسية لتخطيط تشغيلي - وتخطيط استراتيجي طويل الأجل يتناسب مع الخصائص والاهداف والظروف منها . وتطرح هذه الورقة الفنية عددا من التسايلات الجوهرية حول مدى توفر وأهمية توفير استراتيجيات طويلة الأجل وتخطيط استراتيجي للمطارات المصرية في إطار خطة قومية متفق على اطرها وسياساتها واهدافها واساليبها ونماذجها ، حدد فيها حجم الاستثمارات وهيكل التمويل وتكلفة التمويل والعائد على الاستثمار ، وتم بلورة هيكل التكاليف ومصادر الإيرادات واقتصاديات التشغيل . وتحددت فيها أيضاً الاحتياجات من الموارد البشرية من المهارات المتعددة والانضباط والمعدات والتكنولوجيا الأرضية والجوية والرقابية والتحكمية ، اخذت في الاعتبار الاتجاهات المتوقعة في طرازات ونماذج المطارات والتخطيط الداخلي لمناطق الانزال والإقلاع والصيانة والإحلال وانتقال التدفقات البشرية والسلعية والبريدية وغيرها .

حتى عام ٢٠٨٥ ، في هذه الورقة تساؤلات تكنولوجية اقتصادية - سوشيال دولية حول ذلك ، في ضوء استكنايو النمو في الماضي - رؤية الحاضر - ولموحات المستقبل .

### ٢ - المؤشرات الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي لمطارات عام ٢٠٨٥

ويمكن للمخططين قياس المتغيرات التالية كاساس لوضع تخطيط طويل الأجل للمطارات الوطنية :

إن غياب تخطيط استراتيجي للمطارات الوطنية : القاهرة الدولي - اسبوط - الأقصر - أسوان - أبو سمبل - الوادي الجديد - النزهة - الدخيلة - مرسى مطروح - الجميل - الغردقة - العريش - شرم الشيخ - سانت كاترين - سفاجا - الطور - نويبع - قويسنا - في المستقبل ، سوف يعنى تقليل الآثار التنموية لهذه المطارات على الأقاليم المختلفة حوالها ، ويعنى الازدواجية وارتفاع التكلفة دون عائد ، من هنا نتناشد الأطراف المعنية ضرورة التصدي لمشكلة غموض المستقبل وبناء تخطيط استراتيجي للمطارات الوطنية



١ - ملخص الورقة الفنية :

٢ - المؤشرات الحاكمة للتخطيط الاستراتيجي لمطارات عام ٢٠٨٥ .

٣ - مكونات التخطيط الاستراتيجي للمطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥ .

٤ - سمات سياسة وطنية للمطارات حتى عام ٢٠٨٥ .

٥ - مصفوفة الاهداف الطويلة الاجل للمطارات عام ٢٠٨٥ .

٦ - الخلاصة .

٧ - المراجع الاساسية .

اعداد

أ. د. محمد يونس محمد النجم

Ph.D.n New York  
University

استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بنها

٥ - حجم للتجارة الدولية المصرية مع دول العالم -  
وفلسفة تنمية المصادرات والمناطق الحرة والاستثمار  
الاجنبي تؤثر على حجم الطلب على المطارات الدولية  
والاقليمية في مصر .

٦ - التنوع الصناعي وفلسفة استيراد المواد الخام  
الاfrيقية وتصنيعها لتصديرها مرة أخرى لنفس  
الاسواق سوف يعظم دور الطيران والمطارات المصرية في  
المستقبل .

١ - اتجاهات الدخل القومي الكلي والفردى الحقيقى  
وبالاسعار الجارية خلال ١٠٠ سنة قادمة .

٢ - اتجاهات نمو السكان كليا وجغرافيا خلال المائة سنة  
القادمة .

٣ - التحول في فلسفة الإسكان من التفكير الرأسى للرؤية  
الاعلى . وتقليص قطاعات المضاربيات والمتاجرة  
بالمقارنات والأراضى .

٤ - التكوين القطاعى للاقتصاد القومى وأولويات  
القطاعات والأهمية النسبية لكل منها في التنمية سوف  
تشكل خطة مستقبل المطارات .



## التخطيط الاستراتيجي للمطارات

المصرية حتى عام ٢٠٨٥

١١ - تخطيط التحكم في الملوثات الطيرانية بما يوفر فعالية أعلى للخدمة .

١٢ - تحقيق تعاون أوثق مع الدول العربية والأفريقية واتفاقيات تنشيط النقل الجوي مع دول أخرى .

١٣ - حجم الاستثمارات وفرص التمويل والإدارة الاقتصادية للمطارات .

١٤ - التصميم الدولي ذو الطابع العمرى للمطارات الوطنية مع التشجير والتجميل للمناطق المجاورة - Air-port design, Landscaping & Zoning —

١٥ - وضع مخططات للحماية من الأرباب الدولي وعمليات الاختطاف يتضمن جميع البدائل والاحتمالات والتعاون الدولي في هذا المجال .

وعلى ذلك يمكن إعداد تقديرات للطلب\* على خدمات النقل الجوي لكل مطار من المطارات الحالية والمتوقعة باعتباره طلباً مشتقاً من الطلب على الخدمات والمعدات القطاعية المذكورة .

٧ - إنشاء شركات متعددة الجنسية المصرية بالخارج على نسق شركة النصر للتصدير والاستيراد\* سوف يترجم أهداف التصدير لواقع مؤثر بالخارج ومن ثم تنشط السياحة بأنواعها .

٨ - رؤية للتعليم العالي لرعياي الدول الأفريقية والعربية في مصر سوف ينشط السياحة التعليمية\* والصحية والترفيهية والدينية وغيرها على نفس الأسس\* .

٩ - تصنيع البترول ثم تصديره سوف ينشط الطيران البترول وكذلك الصناعات والتجاري وتغذية الصناعات الوسيطة والمكاملة .

١٠ - تخطيط المجتمع على أسس جديدة ورؤية متطورة - في ظل قيم وطنية ودينية وأخلاقية - سوف يساعد على التخطيط التعليمي والصحي وتخطيط العلوم والتكنولوجيا لخدمة الطيران المدني والمطارات الوطنية .

### مصفوفة القوى الدافعة للتخطيط الاستراتيجي للمطارات الوطنية

القوى النهائية والتخطيط الاستراتيجي حتى عام ٢٠٨٥	القوى الوسيطة	القوى الأولية
١ - أسعار تنافسية	١ - رسم خرائط الملاحة الجوية بالأقمار الصناعية	١ - تعزيز أساطيل النقل الجوي*
٢ - ارتفاع الحاجة لاقتصاديات التشغيل المثالية	٢ - الخدمة المتحركة للملاحة الجوية	٢ - التوسع في أنواع النقل الجوي
٣ - جودة أفضل لبراسج الطائرات والنحلات	٣ - التوسع في الأقمار الصناعية ١٤٠٠ سفينة اليوم ١٩٨٦٠ سفينة عام ٢٠٨٥*	٣ - التوسع في تكنولوجيا الفضاء
٤ - تغير في كابينه القيادة والمعدات والمحركات ومواد جسم الطائرة والتصميمات وسهولة الصيانة	٤ - التوسع في اتصالات مراقبة الحركة الجوية	٤ - الزيادة المتوقعة في نشاط الطيران المدني
٥ - التوسع في الاستخدامات الإدارية للمحاسب الإلكتروني	٥ - الأقمار الصناعية التجريبية	٥ - الأجهزة والمحاسب الإلكتروني
٦ - التوسع في التشغيل الهيدروديناميكي للمشكلات	٦ - المراقبة الانتماتيكية	٦ - زيادة الطلب على الطيران المدني
٧ - استخدامات أكبر في أجهزة التحكم والكترونيات الطيران	٧ - أجهزة منع التصادم	٧ - زيادة حجم السكان والتجارة الدولية والمحلية وتعقد الحركة الأرضية والنظوت*

\* راجع كتاب المؤلف في إدارة نظم التسويق وصناعة المستهلك ، مكتبة جامعة بنها ، ١٩٨٣ ، الفصل الخاص بتحليل الطلب ، وأيضاً كتاب المؤلف في بحوث العمليات .

٨ - تطوير الارصاد الجوية	٨ - تزايد حجم لنقل الجوي	٨ - تزايد حجم السياحة الدولية والداخلية
٩ - تزايد حجم الركاب « ١٥ مليون عام ٢٠٠٠ - ٥٥ مليون عام ٢٠٨٥ »	٩ - أجهزة الهبوط بالمكرووف	٩ - تزايد قيمة الوقت
١٠ - تزايد معدلات العلوم والتكنولوجيا والابتكارات والتجديد والاحلال	١٠ - استخدام الالياف البصرية في التحكم	١٠ - تزايد معدلات العلوم والتكنولوجيا والابتكارات والتجديد والاحلال
١١ - انتشار الشركات المتعددة الجنسية في العالم الصناعي والناسي	١١ - المنافسة بين الشركات وانخفاض التكلفة	١١ - انتشار الشركات المتعددة الجنسية في العالم الصناعي والناسي
١٢ - زيادة الاستثمارات في انتاج الطائرات	١٢ - فكرة السماوات المفتوحة	١٢ - زيادة الاستثمارات في انتاج الطائرات
١٣ - بدائل الوقود البترول بالكثريات الطيران	١٣ - جذب ركاب جدد بمعدل نمو ٥٪ سنوياً « ١١٥٥ مليون راكب / كم عام ١٩٨٥ »	١٣ - بدائل الوقود البترول بالكثريات الطيران
١٤ - الروبوتك الطائر	١٤ - تتوقع انتشار الطائرات المتوسطة الحجم والمسافات القصيرة	١٤ - الروبوتك الطائر
١٥ - اكتشاف سبل زيادة المقارنات الفنية	١٥ - طرازات جديدة A 310 - T A 600 - T A.9- 11 والطائرات الأقل من السرعة - والأسرع من الصوت	١٥ - اكتشاف سبل زيادة المقارنات الفنية
١٦ - استخدام الطائرات البديلة « شبكات »		١٦ - استخدام الطائرات البديلة « شبكات »
١٧ - السلام العالي		١٧ - السلام العالي

## ٣ - مكونات التخطيط الاستراتيجي

### المطارات المصرية حتى عام ٢٠٨٥

- ويحتاج بناء تخطيط استراتيجي للمطارات الوطنية تحديد عدد من الاجابات الاساسية ، والاسباب والنتائج نجعلها فيمايلي :
- أولاً : الاسباب :
- ١ - فلسفة الدولة في المائة سنة القادمة « وخاصة في التوسع الافقى العمرانى »
  - ٢ - بناء اسكينايريهات تنبؤية قطاعية في الصناعة والزراعة والتجارة الدولية وميائل التمويل والتدفقات البشرية والاتفاقيات الدولية والاقليمية .
  - ٣ - اطار التحرك البشرى بين المحافظات والتوازن الطبيعي للحراك الانسانى - والتخطيط السكاني - التخطيط السكاني .
  - ٤ - التركيب الصناعي والمشروعاتى وعوامل جذب وطرد

- الصناعات للصهارى ومن داخل المدن سوف يؤثر على الطيران الداخلى .
- ٥ - سياسة الدولة في التنمية وأولويات التصنيع والزراعة والتصدير والسياسة الوطنية في العلوم والتكنولوجيا والميكنة والأتوماتية .
  - ٦ - تحليل البيئة المحلية والاقليمية والدولية - تحليل الموارد - تمييز وتجديد الخصائص الثقافية والمزايا النسبية - فلسفة التخصص وتقسيم العمل - التكامل الاقلى والرأسى - تحديد احمجام المشروعات والاندماج والمنافسة والاحتكار .
  - ٧ - تحديد مواصفات الاداء المتميز التنافسى المطلوب في المستقبل .
  - ٨ - تحديد مجالات توفير المستلزمات التشغيلية .
  - ٩ - اعداد دراسات تنبؤية وفق اسكينايريهات بديلة وأولويات .



## التخطيط الاستراتيجي للمطارات

المصرية حتى عام ٢٠٨٥

التموية لتشغيل وتطوير مطارات الغد في ضوء إمكانات ومحددات اليوم والماضي التاريخي والمستقبل المشرق . وقد تستخدم في ذلك الأرقام الصناعية ومحطات الفضاء والاستثمار من بعد ومعلومات مراكز البحوث .

٢ - العلوم والتكنولوجيا مع الإدارة الإنسانية الفعالة القوى الحاكمة لسياسة وطنية لمطارات الغد حتى عام ٢٠٨٥ . إذاً من الضروري البعد عن العشوائية والتجربة والخطأ في إدارة المطارات الوطنية\* .

٣ - قامت اتحادات المطارات الدولية واتحادات شركات الطيران والمنظمات المثيلة بنهضة فنية هائلة في صناعة الطائرات والأجهزة الجوية والأرضية يجب أن تكون القاعدة العريضة لبناء سياسة وطنية للمطارات القومية .

٤ - مؤشر الأداء الاقتصادي الوطني بتنوع مصادر الدخل من الصناعة والزراعة والضرائب وتوظيف العمالة محلياً ودولياً - وتنشغيل اقتصاد مختلط يخضع في أطره القطاع العام والخاص والمشارك والأجنبي والتعاوني يحتاج إلى قطاع نقل جوي متميز يستخدم تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والأرقام الصناعية والمطارات المتطورة مما يعني السياسة الوطنية للمطارات .

٥ - الرؤية نحو إعادة تخطيط مصر\* بدلاً من مصر الأريمية في المائة ٤٪ من المساحة - مصر المائة في المائة\* أفقياً لا رأسياً سوف يجعل الطيران الاقليمي والمطارات الوطنية أساس لتحديث التنمية الاقليمية الاقتصادية والاجتماعية .

٦ - بناء جداول اهداف بالاولويات .

٧ - اعداد ميزانية برامج انجاز على نسق - PPBS

٨ - اعداد سياسات بديلة لتواكب المواقف البديلة المتوقعة .

وليماني عرض لمصوفة الاهداف طويلة الاجل للمطارات المصرية المخصصة للطيران الدولي والطيران الداخلي ودور كل منهما في خدمة قطاعات الاعمال المختلفة .

ثانياً : النتائج :

١ - دراسة الخطط التوسعية - الأفقية والرأسية - في الموانئ الجوية المصرية في ضوء الأبعاد السابقة .

٢ - وضع خطة قومية للطيران المدني تميز جنباً إلى جنب مع خطة الدولة الخمسية والعشرية « الاقتصادية والاجتماعية » .

٣ - مراجعة الخطة المقترحة وبيئاتها في ضوء التحليل العلمي للمتجهات الدولية والمنافسة .

٤ - مناقشة فرص الاستثمار الخاص بالاكتمال في أسهم رأس مال المطارات من الشركات المحلية المستفيدة من المطارات الاقليمية « الصناعة والزراعة والبترويل وغيرها » .

٥ - اعداد تنبؤات طويلة الاجل بالاحتياجات والاستخدامات ومتجهات النمو المستقبل .

بمعنى أن أي تخطيط استراتيجي للمطارات المصرية يحتاج لتحديد اهداف قومية - موازنة اهداف - سياسة وطنية للطيران المدني - خطة استراتيجية طويلة الاجل - وضع اولويات - تحديد اقتصاديات بناء المطارات الجديدة أو التوسع في أخرى قائمة . وفيه ذلك في تحويل مصر الأريمية في المائة إلى مصر المائة في المائة حيث تحلق المطارات ربط المناطق العمرانية والمدن الجديدة بشبكة متطورة من المواصلات تساعد في تعظيم التبادل التجاري والنهضة الاقتصادي الاقليمي ثم القومى .

## ٤ - سمات سياسة وطنية للمطارات

حتى عام ٢٠٨٥

وإذا أردنا تحديد سمات سياسة وطنية لمطارات مصر حتى عام ٢٠٨٥ في ضوء ما تقدم ، فيمكن الاتفاق على المحاور التالية :-

١ - في أي مجتمع عصري متطور - سياسة وطنية للمطارات ترتبط بالمعلومات والمفاهيم التي تحكم المتجهات

\* هناك شكوى مثلاً من ناقض العمالة ببناء القاعدة الجوية حيث أن ٧٠٪ من العمالة بالطيار لا يحتاج الأمر تواجداً بالطيار ومن المقترح تحويلها لموقع آخر بعيد عن المطار .



## ٥ - مصفوفة الأهداف الطويلة الأجل

### المطارات عام ٢٠٨٥

المطارات الدولية					المطارات الداخلية					الأهداف الطويلة الأجل للمطارات
« نوع الطيران »										
علاجى	تعليمى	دينى	سيلى	تجارى	طلى	بنرول	تعليمى	سيلى	تجارى	
				x					x	١ - تحسين الميزان التجارى
							x			٢ - تحسين توزيع عوامل الانتاج
						x				٣ - الزيادة في الحركة البشرى
			x					x		٤ - التنمية الاقتصادية
										٥ - التنمية السياحية
								x		٦ - التنمية الصناعية
								x		٧ - التنمية الزراعية
										٨ - استصلاح زراعى والمصحاء
										٩ - التخطيط السكاني
										١٠ - التنمية الاسكانية
							x			١١ - التخطيط التعليمى
x	x				x					١٢ - التخطيط الصحى
										١٣ - قطاع البنية الأساسية والمرافق
										١٤ - قطاع النقل والمواصلات
										١٥ - قطاع الخدمات
									x	١٦ - قطاع التجارة
										١٧ - قطاع المال
										١٨ - قطاع الطاقة
										١٩ - قطاع البترول
				x						٢٠ - القطاع العائلى
										٢١ - قطاع التجارة الدولية
										٢٢ - قطاع الاتصالات
		x								٢٣ - قطاع العلوم والتكنولوجيا
										٢٤ - التنمية الدينية
										٢٥ - الاعلام والثقافة الطرانية

لقد حاولنا في هذا البحث عرضاً لأهمية وضع خطة طويلة الأجل للنقل الجوى والمطارات المصرية في المستقبل . والعوامل الحاكمة لهذا التخطيط ومكونات الخطة وبمات السياسة العامة واقتراح مصفوفة للأهداف الطويلة الأجل .

### ٦ - خلاصة الورقة الفنية

يلعب الطيران والمطارات دوراً هاماً اليوم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية القومية والاقليمية في أى مجتمع متطور . ويحتاج الأمر لتحويل مصر من مجتمع نسبة التعريف فيه ٤٪ من المساحة الكلية لمجتمع متطور ذو أفاق أفقية تغطي خريطة مصر إلى مجهودات استراتيجية منها مجالات التخطيط المستقبلي .

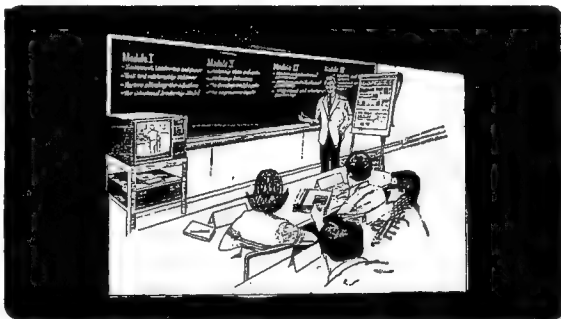


### المراجع الأساسية

1. R . Kane & A. vose, Air Transportation, seventh ed.Kendall Puble. Co. Iowa, 1979 - 1980 .
2. E. peter ward, the Dynamics of Planning, Pergamon Press, oxford, 1970 .
3. C. lee, Models in planning, Pergamon Press, oxford, 1974 .
4. T.M. Cowling & G. steeley, Subregional planning Studies & Evaluation, pergamon press, oxford, 1974 .
5. A. Faludi, planning theory, pergamon press, 1976 .
6. R. Mack, planning on uncertainty. , wiley, N.Y., 1979 .
7. M. Facris & F. Harding, passener transportation, pretrice- Hall, N.J., 1976
8. R. Katz, Management of the Total Enterprise, prentice- Hall, N.J., 1979.
9. M. Herman, National Air Transportation policy in Transition, D.H.-Health-co. Mass. 1985.
- ١٠ - خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية - وزارة التخطيط والتعاون الدولي - القاهرة - ١٩٨٧ - ١٩٨٣ .
- ١١ - خبرة الكاتب في تدريب المديرين بشركات الطيران المصرية والعربية والاجنبية .
- ١٢ - فريد راغب النجار , إدارة نظم التمويل ونماذج الاستثمار , مكتبة جامعة بنها , ١٩٨٥ .
- ١٣ - فريد راغب النجار , إدارة وظائف الأفراد وتخطيط القوى العاملة , مكتبة جامعة بنها , ١٩٨٥ .
- ١٤ - فريد راغب النجار , ازمتات في المؤسسات المصرية « تحت الطبع » , مكتبة جامعة بنها , ١٩٨٥ .



# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



تحقق رسالتها من خلال

- مركز الاستشارات
- مركز البحوث
- مركز التدريب
- مركز تنمية الإدارة في الحكم المحلى
- كلية الإدارة
- المعهد القومى للإدارة العليا

## أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تعلن عن عقد مجموعة من البرامج المتكاملة في :

**الكومبيوتر ..**

## ونظم المعلومات بأسعار مخفضة

اسم الدورة	عدد الساعات		اشترك الدارس	شهور الامتداد اعتباراً من يوليو ٨٦
	نظري	عملي		
مقدمة الحاسب الآلي ونظم المعلومات	٢٤	—	٢٠	يوليو ، أغسطس ، سبتمبر ، أكتوبر ، نوفمبر ، ديسمبر ، يناير ، فبراير ، مارس ، أبريل .
● أساسيات برمجة :	١٨	٦	٢٠	أغسطس ، سبتمبر ، نوفمبر ، ديسمبر ، فبراير ، مارس .
لغة البيسك وتطبيقاتها العملية	٣٦	١٢	٤٠	سبتمبر ، ديسمبر ، مارس ، يونيو .
البرمجة المتقدمة بلغة البيسك	١٨	١٢	٤٠	أكتوبر ، يناير ، أبريل .
تطبيقات عملية بلغة البيسك	٩	٣٦	٥٠	نوفمبر ، فبراير ، مايو .
لغة الكوبول وتطبيقاتها العملية	٤٢	١٨	٥٠	أغسطس ، نوفمبر ، فبراير ، مايو ، ج .
البرمجة المتقدمة بلغة الكوبول	٢٤	١٦	٥٠	سبتمبر ، ديسمبر ، مارس ، يونيو .
تطبيقات عملية بلغة الكوبول	٩	٣٦	٦٠	أكتوبر ، يناير ، أبريل .
الأساليب الحديثة المستخدمة في التشغيل	٣٦	١٢	٤٠	أكتوبر ، أبريل .
تحليل وتصميم النظم	٤٨	٢٤	٦٠	يناير ، يونيو .

**الدراسة عملى ونظري ...**

للاستعلام : مركز الحاسب الآلى بكلية الإدارة

١٤ شارع رمسيس - الاسعافات : ٧٤٣٢٨٨ - ٧٥٣٣٥٠



nizations and the way in which transactions are processed. The advent of the computer has eliminated some of the traditional records and positions which formerly resulted in controls. Much of the data formerly available in hard copy form is no longer available for examination or comparison because the data is within

the computer. Similarly, positions which formerly existed and provided opportunities for checks have been eliminated and/or combined.

The approach to controls needs to be modified to be compatible with these changes. Controls need to be considered and designed into the system.

## REFERENCES

- 1- Barrett, Michael J., Internal Auditing and Corporate Financial Information Systems - Yesterday, Today and Tomorrow, **The Internal Auditor**, (June 1980).
- 2- Briston, Richard J., the changing Role of the Internal Auditor "**The Internal Auditor**", (June 1980).
- 3- Clay, Raymond J. and Hskin, Daniel L., "Can Internal Auditors Reduce External Audit Costs: The Internal Auditor (April 1981).
- 4- Alderman, C. Wayne and Deitrick, James W., "Internal Audit Impact on Financial Information Reliability" **The Internal Auditor**, (April 1981).
- 5- Ferrier, R.J., "Developing a Working Relationship with your External Auditor,"
- 6- **The Internal Auditor**, (December 1981).  
Bjanson, Walter E., The Role of the Internal Auditor is changing the Internal Auditor, (October 1977).
- 7 Roubinek, Gary, The Emerging Role of the Internal Audit Function, **Best's Review**, (October 1976).
- 8 Ward, D. Dewey and Robertson, Jacks., "Reliance on Internal Auditors", **Journal of Accountancy**, (October 1980).
- 9 Williams, Harold M., "The Emerging Responsibility of The Internal Auditor", **The Internal Auditor**, (October 1978).
- 10 IIA, What's Next? Internal Auditing Could be Your Key to Successful Future, "The Institute of Internal Auditors, Inc., (May 1981).

### *Continued From Page 88*

- by Bliss, C.I., *Annals of Applied Biology*, 24, PP. 815-52.
- 21) Stone, J.R.N (1954) Linear expenditure systems and demand Analysis An Application to the pattern of British Demand, *Economic Journal*, 64, PP. 511-27.
  - 22) Wald, A., (1940) Approximate determination of Indifference surfaces by Means of Enget curves, *Econometrica*, 8, PP. 144-75.

### *Continued From Page 82*

- Pechman, J.A., and B.A. Okner: **Who Bears the Tax Burden?**, Washington: Brookings. 1974.
- Thurow, Lester C.: **The Impact of Taxes in the American Economy**, New York: Praeger, 1971.
- Goode, Richard: **The Individual Income Tax**, Rev. ed., Washington: Brookings, 1976.
- Aaron, Henry J. (ed.): **Inflation and the Income Tax**, Washington: Brookings. 1978.

- B. General Standards.
- C. Examination and Evaluation (field Work) and Reporting Standards for Financial and Compliance Audits.
- D. Examination and Evaluation Standards For Economy and Efficiency Audits and Programs Result Audits.
- E. Reporting Standards For Economy and Efficiency Audits and Program Result Audits." <sup>7</sup>

Even though all aspects may not be covered in every audit the expanded scope covering economy and efficiency, and program results are indications of the G.A.O.'s concern with extending auditing to a broader view of operations. Both the G.A.O. and public accounting have expanded auditing beyond assessing the fairness of reported data.

#### **Legislative Emphasis :**

Questionable practices of some large organizations led to legislation. The Foreign Corrupt Practices Act of 1977, which mandated adequate internal controls. The Act specifically suggests that publicly held companies must meet certain requirements concerning internal control. The law states that companies must :

...devise and maintain a system of accounting control sufficient to provide reasonable assurance that--

- (i) transactions are executed in accordance with management's general or specific authorizations;
- (ii) transactions are recorded as necessary (i) to permit preparation of financial statements in conformity with generally accepted accounting principles or any other criteria applicable to such statements, and (ii) to

maintain accountability for assets;

- (iii) access to assets is permitted only in accordance with management's general or specific authorization; and
- (iv) the recorded accountability for assets is compared with the existing assets at reasonable intervals and appropriate action is taken with respect to any differences.

Management is responsible for compliance with the provisions of the Act. Policies established by management to assure compliance need to be monitored. External auditing developed operational auditing concepts to provide assistance and reviews to client firms as they comply with the provisions of the Act.

Internal auditing has likewise expanded in many organizations to address this expanded view of controls and auditing. In some entities audit function appears at higher levels on the organizational chart reporting to the board of directors or a defined segment of the board.

#### **Technological changes within Organizations**

External pressures such as suggested in the previous parts of this paper suggest an expanded role for the internal auditor monitoring all the facets of internal controls. Internal complexities and changing technology similarly suggest changes for the internal auditor. Increase in size alone has created the need for the internal auditor to expand his horizons in monitoring the far flung and multiple facets of many operations. In addition, technological changes have also brought about changes in the organizational structures of many orga-



(7) Ibid, pp. 6-9.

which provides guidance to the profession when involved in engagements beyond traditional auditing. This report defines operational auditing as :

"a systematic review of an organization's activities or a stipulated segment of them in relation to specific objectives. The purpose of the engagement may be (a) to assess performance, (b) to identify opportunities for improvement, and (c) to develop recommendations for improvement or further action."<sup>4</sup>

The AICPA report notes that :

"Although all operational audit engagements differ in their detail, the following activities are of particular importance :

- \* Planning, control, and supervision.
- \* Fact finding, analysis, and documentation.
- \* Recommendation.
- \* Reporting."<sup>5</sup>

Public accountants have thus recognized the value of internal controls in performing the attest function, but also have expanded engagements in recent years under operational auditing to provide consultative services relative to a broad definition of internal auditing controls.

#### **The Government (G.A.O.) Scope of Auditing :**

The G.A.O. (the audit agency of the Federal Government) has traditionally taken a some-

what broader view of auditing covering administrative practices as well as financial data. In their publication **Standards for Audits of Government Organizations, Programs, Activities and Functions** they referred to "Expanded Scope Auditing" which includes :

1. **Financial and compliance** -determine (a) whether the financial statements of and audited entity present fairly the financial position and the results of financial operations in accordance with generally accepted accounting principles and (b) whether the entity has complied with laws and regulations that may have a material effect upon the financial statements.
2. **Economy and efficiency** -determine (a) whether the entity is managing and utilizing its resources (such as personnel, Property, space) economically and efficiently, (b) the causes of inefficiencies or uneconomical practices, and (c) whether the entity has complied with laws and regulations concerning matters of economy and efficiency.
3. **Program results** -determines (a) whether the desired results or benefits established by the legislature or other authorizing body are being achieved and (b) whether the agency has considered alternatives that might yield desired results at a lower cost.<sup>6</sup>

The G.A.O. standards include the following categories of standards :

"A. Scope of Audit Work.

(4) *Operational Audit Engagements*, American Institute of Certified Public Accountants, 1982, p.2.

(5) *Ibid.*, pp 8-9.

(6) *Standards for Audit of Government Organizations, Programs, Activities and Functions*, United States General Accounting Office, 1981 Revision.

reduce the amount of audit work required. An obvious benefit to the entity with sound internal controls is thus a reduction in audit fees because of less audit work.

#### **Administrative Controls within Internal Controls :**

Statement on Auditing Procedures ( SAP ) No. 33 defined internal control as "the plan of organization and all the coordinate methods and measures adopted within a business to safeguard its assets, check the accuracy and reliability of its accounting data, promote operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies."<sup>2</sup>

This definition is quite broad including elements referred to as administrative controls in addition to accounting controls. Phrases such as "the plan of organization", "promote operational efficiency", and "encourage adherence to prescribed policies" are descriptive of administrative controls. Phrases such as "safeguarding its assets" and "check the accuracy and reliability of its accounting data" refer to accounting controls.

Obviously the two areas of control are interrelated and important. SAP No. 33 further noted that "If the independent auditor believes... that certain administrative controls may have an important bearing on the reliability of financial records; he should consider the need for evaluating such controls." SAS No. 1 further suggests that included under accounting controls are any administrative control that the auditor believes affect the reliability of the financial statements. Administrative control defined in SAS No. 1 include (but not limit to) :

"...The plan of organization and the procedures and records that are concerned with the decision processes leading to management authorization of transaction... Such authorization is a management function directly associated with the responsibility for achieving the objectives of the organization and is the starting point for achieving the objectives establishing accounting control of transactions."<sup>3</sup>

#### **Expanded View of Internal Controls :**

The preceding pronouncements were designed to offer guidance to the external auditors as they performed the traditional attest function.

The Scope of public accounting has expanded in recent years with the advent of advisory management services. Such engagements may be more consultative in nature and result in recommendations being made and assistance being rendered to the client firm. The term "Operational Auditing" has surfaced in the literature suggesting this broader scope of auditing. Attestation is still the main thrust of public accounting firms and the auditing standards are still applicable in guiding such work.

In recognition of the expanded work of public accountants the AICPA has issued a report entitled **Operational Audit Engagements**

(2) **Statement on Auditing Procedure No. 33**, "Auditing Standards and Procedures," American Institute of Certified Public Accountants, 1963.

(3) **Statement of Auditing Standards (SAS) No. 1** "Codification of Auditing Standards and Procedures" was issued by the AICPA in 1973 and is a codification and supercedes Statement of Auditing Procedures Nos. 33 through 54 previously issued by the AICPA.







# THE PROMOTION OF INTERNAL AUDITING

BY

Dr. ULFAT ALI KAMEL, ph.D.  
Illinois University

## Introduction :

As the need for internal controls increase, the position of Internal auditor should also assume greater importance. This is particularly true if the internal auditor is willing and capable of assuming responsibility for the implementation and monitoring of a broad definition of internal controls. Environmental forces, external and internal, have created additional pressures for entities to re-examine internal controls. The size and complexity of business and government entities, new technology changing traditional methods and legislation addressing past failures have created the impetus to focus on internal controls.

The overall responsibility for the proper functioning of an entity is a management responsibility. To insure the proper address, the monitoring of internal control has traditionally been delegated within the management hierarchy to an internal audit function. Double entry accounting with built in checks and balances provides some aspects of control. The monitoring of the controls in the accounting system necessitates an understanding of accounting and the system of processing, and this has been the emphasis of many internal audit functions. However, the scope of internal controls is broader than accounting controls and it is this broad definition that is surfacing.

The purpose of this paper is to review some of the forces which are bringing about a re-examination of internal controls and which may suggest greater opportunities for internal auditors as specialists in internal controls.

## Internal Control Relative to Attestation :

Professional auditors have recognized the importance of internal controls for years in their pronouncements. SAS No. 25 defines "generally accepted auditing standards" to guide professional firms in performing audits and rendering reports. The second standard of field work suggests the following :

"There is to be a proper study and

evaluation of existing internal control as a basis for reliance thereon and the determination of the resultant extent of tests to which auditing procedures are to be restricted". (1)

Entities which have good internal controls which are operational are more likely to generate data that is accurate and reliable and thus

(1) Statement on Auditing Standards No. 25, "The Relationship of Generally Accepted Auditing Standards to Quality Control Standards," American Institute of Certified Public Accountants, 1979, p.1.

tions will be received within the next six months according to the terms of the ensuing notes, i.e., January to June 1982. This in turn means the entire price will be realized within the fiscal year of July 19x1 to June 19x2.

This situation nullifies the effect of using the installment method of reporting income for these jewelers. Also, if jewelers change to or from the installment method of reporting income, they would be wise to do so at the end of the year, fiscal or calendar. The reason, as

explained earlier is to avoid the piling up of high profits in the year of change.

Moreover, jewelers in the U.S. may be happy to learn that a lump sum payable/receivable at some date in the future may still qualify for installment method income recognition per the new legislation. So, if jewelers truly desire to spread their income tax over the period during which payments of the sales are received, they can. They should, however, carefully follow the guidelines listed above to lawfully gain these benefits.

## REFERENCES

- Brittain, Jona A.: **The payroll tax for social security**, Washington: Brookings, 1972.
- Pechman, Joseph A.: **Federal Tax Policy**, 3rd ed., Washington: Brookings, 1970.
- Brittain, John A.: **Inheritance and the inequality of wealth**, Brookings, 1978.
- Kurtz, Jerome, and Stanley S. Surrey: **"Reform of Death and Gift Taxes: The 1969 Treasury Proposals, their criticism and a Rebuttal,"** Columbia law Review, December 1970.
- Shoup, Carls.: **Federal Estate and Gift Taxes**, Washington: Brookings, 1967.
- Aarao, Henry J.: **Who Pays the Property Tax?**, Washington: Brookings, 1975.
- Thurav, Lester: **The Impact of Taxes on the American Economy**, New York: Praeger, 1971.
- Tait, Alan A.: **The taxation of personnel wealth**, Urbana, University of Illinois Press, 1967.
- Due, John F.: **State and Local Sales Taxation**, Chicago: Public Administration Service, 1971.
- Minarik, John, J. (ed.): **What to tax; Income or expenditure?**, Washington: Brookings, 1979.
- Brown, E. Cary: **"Business Income Taxation and Investment Incentives"**, In income, Employment and Public policy: Essays in Honor of Alvin Hansen, New York: Norton, 1948.
- "Tax Incentives of Investment", American Economic Review, Supplement, May 1962.
- Harberger, Arnold, C.: **"Tax Neutrality in Investment Incentives"**, in H. Aarao and M. Boskin (eds), the economics of taxation, Washington: Brookings, 1979.
- McClure, Charles, Jr. (ed): **Must Corporate Income Be taxed twice?**, Washington: Brookings, 1979.
- Goode, Richard: **The individual income tax**, Washington: Brookings, 1964.
- Pechman, J.A. (ed.): **Comprehensive Income Taxation**, Washington: Brookings, 1977.
- Sandno, A.: **"Optimal taxation - An introduction to the literature"**, Journal of Public Economics, July-August 1976.
- Atkinson, A.B.: **How Progressive Should Income Tax Be?** In E.S. Phelps (ed.), Economic Justice, Baltimore: Penguin, 1973.
- Break, George F.: **"The incidence and effects of taxation"**, in A.A. Blinder and R.M. Solow (eds.), The Economics of Public Finance, Washington: Brookings, 1976.

*Continued on Page 77*

two or more taxable years. Thus, A single payment sale could not be considered to require payments in installments. The courts had agreed with the Service's interpretation over the years.

#### **Reasons for Change :**

The two-payment rule was a trap for the unwary and resulted in different tax results for transactions that were substantially similar.

For example, installment method reporting would be available for a taxpayer who sold, for a modest down payment with the balance due in 5 years; but would not be available for a taxpayer who received no down payment, with the entire balance due in 5 years. In these situations, the ability to pay income taxes from the sales proceeds was essentially the same. Thus, to the extent the rationale for the installment method of reporting was based on the ability to pay concept, both sales should have qualified for installment reporting. The new law repealed the two-payment requirement.

#### **Explanation of the New Law :**

The new law eliminates the requirement that a sale must be for two or more payments to qualify for the installment method of reporting income. Thus, under the new law, income from the sale of qualifying property for a purchase price payable in a lump sum in a taxable year subsequent to the year of sale may now be reported in the year in which the payment is received.

#### **Application of the law :**

Let us now take the above information and interpret it as it applies to jewelers in the United States.

When a jeweler traditionally makes sales on an open account, an agreement is made to pay a certain percentage each month. For these sales to qualify for the installment method of reporting income the following rules apply :

1. Unless a formal contract is created, a normal installment plan of payment is not properly authorized; rather the sale is an open account sale.
2. If the jeweler receives a negotiable note for the balance due, the negotiable note is the equivalent of receiving cash and therefore full payment for the sale is received at the time of receipt of the note.
3. If the sale's contract does not create any security interest in the jeweler, then he has no claim to the installment method of reporting unless he can qualify the transaction as one in a series or a revolving credit plan for the retailer.
4. If all payments on account are made within the accounting period in which sale is made, the effect of using the installment method is nullified.

#### **Concluding Remarks :**

In conclusion, as the law now stands, it is possible for jewelers to structure their sales so as to qualify for the installment method of reporting income. In most situations, however, jewelers are probably not complying with the provisions of the tax law with respect to the installment method of reporting their sales and thus should not be utilizing the method for tax purposes. As stated earlier in this article, section 453 and its related regulations contain the relevant tax laws for the installment method. Furthermore, if the jeweler is on a fiscal year of July to June, the collections in January and February for sales made in November and December of the preceding calendar year will be made within the same fiscal year, thus negating the effects of the installment method even if it is used. For example, XYZ Jewelers sell \$1500 worth of jewelry during the months of November and December 19X1. Chances are, these collec-

## How to Structure the Security

The Court, in the Sprague Case, found from the facts and circumstances at the time of sale that the parties intended the letters as security and not as payment; while the Tax Court, in the Griffith case, premised its decision primarily on the transferability of the proceeds under state law. Any installment sale security arrangement should take both of these approaches into account. Proceeds of letters of credit, as well as the letters themselves, should be made non-transferable if this is allowed by state law. Also, the buyers should avoid putting up cash equal to the entire purchase price to obtain the letters, because this may lead a court to conclude that the parties intended the letters as payment.

It should be noted that there are special rules involving revolving credit sales. Revolving credit sales includes cycle-budget accounts, flexible-budget accounts, continuous-budget accounts and other similar plans or arrangements under which the customer agrees to pay each billing month apart of the outstanding balance of his account.

Example: Under the terms of a revolving credit plan the required monthly payment to be made by customer A is \$20. During the billing-month ending in December, sales aggregating \$80 are charged to customer A's account, and during the next billing-month, ending in January, sales aggregating \$19.95 and financing charges of \$.60 are charged to A's account. Since the aggregate of sales charged to customer A's account during the billing-month ending in December (\$80) exceeds the required monthly payment (\$20), the terms and conditions of the plan contemplate that the sales charged during such billing-month are of the type which will be paid for in two or more installments. Since the aggregate of sales charged to customer A's account during the billing-month ending in January (\$19.95) does not exceed the required monthly

payment, the sales making up the aggregate of sales in such billing-month are not of the type which the terms and conditions of the plan contemplate will be paid for in two or more installments. Thus, January's sales would not be reported under the installment basis.

## New Legislation :

Readers of this article may or may not be aware of new legislation called the Installment Revisions Act of 1980.

Under the old law, Code Section 453, prescribed rules for the installment method of reporting for dealers in personal property, for sales of real property and nondealer personal property, and special decision rules. Under the new law, the rules for personal property dealer transactions, etc. are contained in another section (Sec. 453A), and generally applicable installment obligation disposition rules are contained in a third section (Sec. 453B).

As well as making structural changes and certain language changes, the new law eliminates the requirement that a sale must be for two or more payments to qualify for the installment method of reporting income. Accordingly, prior paragraph of this article which dealt with two or more payments are now subject to the new legislation.

## Old Law

Under the old law, it was the position of the Internal Revenue Service that a taxpayer could not elect to report income from the sale of real property on the installment method where the total purchase price was payable in a lump sum in a taxable year subsequent to the year of sale. The same issue arose with casual sales of personal property or dealers in personal property. The rationale for the ruling was that the installment concept generally called for two or more payments of the purchase price in





3. A present transfer of title to the purchaser, who at the same time executes a reconveyance in the form of a chattle mortgage to the vendor; or
4. Conveyance to a trustee pending performance of the contract and subject to its provisions.

The regulation continues on and states that a sale of personal property by the taxpayer under any plan, by its terms and conditions, contemplates that each sale will be paid for in two or more payments and, in fact, is paid for in two or more payments. An exception to this regulation does exist, please refer to the comments reported in the section of this article entitled "Now Legislation".

#### **Change to or from the installment Method :**

On a change from the installment method to the accrual method for sales either under a revolving credit plan or the traditional installment method or both types of sales, the profits on all the uncollected installments in contracts outstanding as of the close of the preceding year must be reported as income in the year of the change. In the case of revolving credit plan sales, the percentage of charges determined for the year of sale may be used in lieu of the percentage determined under Reg. Sec. 1.453-2 (d)(2). This method might have the effect of piling up high profits in the year of change.

On a change from the accrual method to the installment method no part of the installments collected in the year of change or thereafter may be excluded in the computation of the profit, even though the entire profit on sales in years before the change had been reported on the accrual basis. This rule, as applied in the past, in effect subjected such income from prior year's sales to double taxation.

#### **Gain or loss on Disposition of Installment Obligations**

A person who disposes of the installment obligation after he makes an installment sale must report the gain or loss immediately. The basis is the excess of the face value of the obligation over an amount equal to the income that would be returnable if the obligation were fully satisfied [Sec. 453(d)]. Since this is always equal to the unrecovered cost, the basis is the unrecovered cost. Gain or loss is the difference between the basis and :

- (i) the amount realized when the obligation is sold or exchanged, or satisfied at other than face value, or
- (ii) the fair market value when the obligation is disposed of other than by sale or exchange.

Thus, if a person makes a purchase from a jeweler on the installment method and then resells the item in hopes of receiving a tax-free gain, he cannot do it lawfully [Sec. 453(d); 1.453-9].

#### **Possible Problems with Secured Installment Sales :**

In addition to the above, sellers should be aware of a possible pitfall of secured installment sales. According to the Internal Revenue Service, they may argue that the security is actually payment of the entire purchase price in the year of sale, thus precluding installment reporting. Code Sec. 453 allows the installment method of reporting if the payments are made in two or more periods. The argument that the security is actual payment of the entire purchase price has been successful in a tax Court Case, (J.K. Griffith, 73 TC-, No. 76, Dec. 36, 796). In addition, the U.S. Court of Appeals for the Tenth Circuit (Denver) has now provided installment sellers with a bit of relief by holding that letters of credit are merely security and not payment of the entire purchase price, [R.P. Sprague, CA-10, 80-2, USTC Par. 9621].

### Total Contract Price :

Taxpayers (jewellers) using the installment method of reporting sales of personal property must include interest or carrying charges in the total contract price [Sec. 453 (a)(2)]. This rule applies to charges added to the cash selling price and treated as part of the selling price for customer billing purposes [Reg. Sec. 1.453-2 (c)(2)(i)]. It also applies to such charges which are added to the seller's books at the same time the sale is made but are treated as periodic service charges for billing purposes. The charges may not be added to the total contract price under a revolving credit type plan [Reg. Sec. 1.453-2 (c)(2)(ii)]. The effect of including such time price differentials in the total contract price is that they are reported ratably as the installments are received, rather than on an accrual basis as the charge is earned.

Business expenses not included in the cost of goods sold may not be spread over the term of the installment payments. They must be deducted in the year paid or incurred.

### The Law :

Code Section 453 of the 1954 Internal Revenue Code as amended, subsection a, states the law with respect to dealers in personal property utilizing the tax accounting method referred to as the Installment method. The Code Section states that a person who regularly sells or otherwise disposes of personal property on an installment plan may return as income therefrom in any taxable year that portion of the installment payments actually received in that year which the gross profit, realized or to be realized when payment is completed, bears to the total contract price. However, if the dealer demonstrates to the satisfaction of the district director that income from sales on the installment plan is clearly

reflected, the income from such sales may be ascertained by treating as income that proportion of the total payments received in the taxable year from sales on the installment plan (such payments being allocated to the year against the sales of which they apply) which either:

- (i) the gross profit realized or to be realized on the total credit sales made during each year bears to the total contract price of all credit sales **during that respective year, or**
- (ii) the gross profit realized or to be realized on all sales made during each year bears to the total contract price of all sales made during that respective year.

Regulation 1.453-1 states that a traditional installment plan usually has the following characteristics :

1. The execution of a separate installment contract for each sale of personal property, and
2. Retention by the dealer of some type of security interest in such property.

With respect to the security interest, regulation 1.453-2 states that a person who regularly sells personal property on the installment method may adopt (but is not required to do so) one of the following four ways of protecting his interest in case of default by the purchaser :

1. An agreement that title is to remain in the vendor until the purchaser has completely performed his part of the transaction;
2. A form of contract in which title is conveyed to the purchaser immediately, but subject to a lien for the unpaid portion of the selling price;





# **THE FUNCTION AND IMPORTANCE OF INSTALLMENT METHOD OF REPORTING INCOME**

**BY**  
**Dr. OLFAT ALI KAMEL, ph.D.**  
**Illinois University**

For example jewelers who receive a large part of their gross income from selling merchandise on installment, may find it difficult to pay the tax due on their income. The problem becomes particularly acute under the accrual method of accounting where all of the profit from sales are recognized at the time of sale rather than when the cash is collected.

To alleviate this situation, special provisions exist that allow the spreading of profit from installment sales over the years in which the payments received. To accomplish this, the first step is to segregate the part of each payment that represents a recovery of cost. The second step then is to include in each years gross income only that part of each payment that represents profit.

The function of the installment method of reporting income is to permit the spreading of the income tax over the period during which cash payments of sales are received. The installment method alleviates possible liquidity problems which might arise from the reporting of 100% of the profits in the year of sale when a portion of the selling price has not been actually received. This relief applies to:

- 1- Installment sales by dealers in personal property.
- 2- Certain sales of personal property, and
- 3- Casual sales of personal property.

For this article, the subject will be 1; installment sales by dealers in personal property. While parts of the article may appear to be written in a technical fashion, be advised that such an approach allows your advisor to use the contents of this article as a point of reference.

## **Who is a Dealer ?**

Persons who "regularly sell" personal property on the installment plan qualify as dealers. Neither the law nor the regulations indicate what part of the year's total sales must be on the installment plan. However, they do define the term "installment sale"; this is generally

any sale in which payment is made in two or more installments [Sec. 1.453-2(b)]. The amount of the down payment, and whether title to the good passes to the buyer is immaterial. Sales on revolving credit may also qualify, but special rules apply [Sec. 1.453-2(d)]. [Rev. Proc. 65-5, 1965-1 CB 720].

## REFERENCE

- 1) Barten, A.P, 1969, Maximum Likelihood estimation of complete system of Demand equations, *European Economic Review*, 1,P.P 7-73.
- 2) Birnbaum, Z.W., (1950a) Effect of linear truncation on a multivariate normal population, *Ann. of Math. Stat.* 21, PP 272-9.
- 3) Birnbaum, Z.W. and Chapman D.G. (1950) "On optimum selection from multivariate normal Population", *Ann. of Math. Stat.* 21, PP 443-7.
- 4) Birnbaum, Z.W. and Meyer, P.C. (1959) On the Effect of truncation in some or all co-ordinates of multi-normal Population *Journal of the American Statistical Association*, 54, PP. 17-28.
- 5) Cohen, A.C. (JR) (1950), Estimating mean and the variance of Normal Population from singly truncated and doubly truncated samples, *Ann. Of Math. Stat.* 21, PP. 557-69.
- 6) ——— (1957a) Restriction and selection in multivariate distribution, *Ann. of Math. Stat.* 29, PP 731-41.
- 7) ——— (1957b) On the solution of estimating equations for truncated and censored samples from normal Population, *Biometrika*, 44, PP. 225-236.
- 8) ——— (1959) Simplified estimators for the Normal distribution when samples are singly censored or truncated, *Technometrics*, 1, PP. 217-37.
- 9) ——— (1961) Tables for Maximum Likelihood Estimates. Singly Truncated and Singly Censored samples, *Technometrics* (3-4) PP 535-42.
- 10) Cramer, H., (1958) *Mathematical Methods of statistics*, 8<sup>th</sup> printing, Princeton University Press.
- 11) Deaton, A. (1975), *Models and Projections of Demand in post-war Britain*, Cambridge Studies in Applied Econometrics, No. 1, Chapman. Hall, London.
- 12) Des Raj (1952) On estimating the parameters of Bivariate Normal Populations from Doubly and singly linearly Truncated samples, *Sankhya*, 12 PP. 277-90.
- 13) ——— (1953), On Estimating the Parameters of Normal Population from Linearly Truncated Samples, *Ganita*, 4, PP. 41-57.
- 14) Gupta, A.K. (1952) Estimation of the mean and Standard Deviation of a normal Population from a censored samples *Biometrika*, 39, PP. 260-73.
- 15) Hald, A., (1949), maximum Likelihood Estimation of the parameters of Normal Distribution which is truncated at a known point, *Skandinaviske aktuarietidskrift*, 32, PP. 119-34.
- 16) Maha Jan, B.M. (1972) *Econometrics of consumer Behaviour in India with Articulation of methods for Approximate determination of An Indifference Surface*, Ph.D. Theses, Panjab university, Lakhnao Institute of politics and economic India.
- 17) Mathur, P.N. (1964) Approximate Determination of Indifference Surface from family Budget Data, *International Economic Review*, 5, PP. 294-303.
- 18) ——— and Abbas, Y.S., (1979) Sampling Distribution Method for estimating complete Demand system, British Application, Paper presented at Institute of Statistical studies and Research Conference, Cairo University, Egypt.
- 19) Mathur, P.N., and Radhakrishna, R., (1977) Estimation of Indifference Surfaces for the British consumer, *SSRC Final Report*, Grant HR, UK.
- 20) Stevens, W.L. (1937), The Truncated Normal Distribution, Appendix to "The Calculation of the Time Mortality curve"

*Continued on Page 77*





in the rate of change of  $\lambda$  with respect to total expenditures,  $\mu$ , that is  $(\partial \lambda / \partial \mu)$ , for this will show the marginal change in the utility of income implied by such a functional form of the indifference surfaces. In our method, the value of  $(\partial \lambda / \partial \mu)$ , will, incidentally, help us to find whether the second degree approximation to

the preference function in the neighbourhood of Engel curve behaves like a hyperbola  $(\partial \lambda / \partial \mu) > 0$ , parabola  $(\partial^2 \lambda / \partial \mu^2) = 0$ , or ellipse  $(\partial^2 \lambda / \partial \mu^2) < 0$ .

For estimating  $\lambda$  however, the extended method of moments, following the original method, required an additional piece of information.

Given a price elasticity say  $\eta_p$ , we obtain

$$\eta_p = \left( \frac{\partial q_i}{\partial p_i} \right) \left( \frac{p_i}{q_i} \right) = \left( \frac{p_i}{q_i} \right) \left\{ \left( \lambda u^i - \frac{\lambda}{(\partial \lambda / \partial \mu)} (\partial q_i / \partial \mu)^2 \right) - \frac{\partial q_i}{\partial \mu} q_i \right\}$$

which yields

$$\lambda = \frac{\eta_p + (\partial q_i / \partial \mu) p_i}{| p_i u^i - p_i \{ (\partial q_i / \partial \mu)^2 (\partial \lambda / \partial \mu) \} | / q}$$

where  $u^i$  is the  $i^{\text{th}}$  diagonal element of the inverse of the bordered Hessian matrix.

### (3.4) ESTIMATION OF THE LINEAR COEFFICIENTS, B.

Given the estimated Hessian matrix, A, and the marginal utility of income,  $\lambda$ . The linear coefficients b's were estimated. The necessary conditions for maximising the quadratic utility function are

$$Aq + B = \lambda p,$$

and

$$p'q = \mu$$

This Yields

$$B = \lambda p - Aq$$

The upshot of the foregoing estimations of the various parameters of the postulated quadratic utility function, have led to the determination of an approximate indifference surface.

### (4) CONCLUSIONS

In this work we have coupled the estimation of demand systems using the moments method of Mathur (1964) and their previous extension with the censored normal distribution concept.

Using the method after coupling one can estimate a demand system for any number of commodities what soever. The problem of non availability of adequate number of time series as well as time series of cross-section data is completely overcome.

The above outline and analysis is ready to be applied to data with the help of computer programs as well as a computer machine with large capacity to deal with the desired number of commodities.

Economists would appraise this method on view of their needs to estimate utility function, income and price elasticities for every single item of consumption. This will help decision makers and economic planners to give their decision as precise as possible on matters of consumption and related economic and non-economic aspects.

Application of the method developed here requires data of one family budget survey in details. By details we mean a consumer and commodity wise information for as many commodities as possible and also for adequate number of consumers.

The application of the work developed here to Egyptian data will be the subject of a coming work.

$$s_k^2 = \left( \sum_{j=1}^{T_k} (q_j^k - \bar{q}^k)^2 \right) / T_k$$

$$q^k = \frac{\sum_{j=1}^{T_k} q_j^k}{T_k}$$

$T_k$  is the number of consumers consuming the  $k^{\text{th}}$  commodity,

$\theta_k$  is an estimable value dependent on the proportion of consumers consuming the  $k^{\text{th}}$  commodity and the area and ordinate of the normal distribution curve.

$\rho_{kj}$  is the correlation coefficient between the  $k^{\text{th}}$  and  $j^{\text{th}}$  commodities.

In view of the adding-up criteria, the variance-covariance matrix of the consumption vector is singular, that is, in case of  $n$  commodities the matrix will be of rank  $(n-1)$ . However, for handling this singularity Barten (1969) assumed that the zero eigen value could be replaced by one, which seems to be rather arbitrary. On the other hand, the method of moments has used some exogenous information in order to estimate the parameters of the deleted dimension.

In the present extension, however, the  $n$ -elements of the last row (column) of the Hessian matrix is estimated by making use of the marginal propensity to consume calculated from linear Engel curve. the vector of marginal propensity to consume is given by.

$$\left( \frac{\partial q}{\partial \mu} \right) = K A^{-1} p$$

$$\text{where } k = \frac{1}{(p' A^{-1} p)^{1/2}}$$

partitioning  $A^{-1}$ ,  $p$  and  $\left( \frac{\partial q}{\partial \mu} \right)$  as

$$A^{-1} = \begin{bmatrix} A^{11} & A^{12} \\ A^{21} & A^{nn} \end{bmatrix}, p = \begin{bmatrix} \bar{p} \\ p_n \end{bmatrix} \text{ and } \left( \frac{\partial q}{\partial \mu} \right) = \begin{bmatrix} \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \\ \frac{\partial q_n}{\partial \mu} \end{bmatrix}$$

Where

$A^{11}$  is a square matrix of order  $(n-1)$ , which is,

completely determined by the variance covariance matrix.

$A^{12}$  is a column vector of order  $(n-1)$ ,

$A^{21}$  is a row vector of order  $(n-1)$ ,

$\bar{p}$  and  $(\partial q / \partial \mu)$  are column vectors of order  $(n-1)$ ,

$A^{nn}$  and  $p_n$  are scalars.

we obtain

$$K^{-1} \left( \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \right) = A^{11} \bar{p} + A^{12} p_n$$

$$K^{-1} \left( \frac{\partial q_n}{\partial \mu} \right) = A^{21} \bar{p} + A^{nn} p_n$$

Thus from the first equation, we obtain

$$-A^{12} p_n = A^{11} \bar{p} - \left( \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu} \right) / k$$

Substituting for  $A^{21} = A^{12}$  we get

$$A^{nn} p_n = k^{-1} \frac{\partial q_n}{\partial \mu} - (A^{11} \bar{p} - \frac{1}{k} \frac{\partial \bar{q}}{\partial \mu})' \bar{p}$$

However, the value of  $k$  was estimated so as to make

$$\sum_{i=1}^n \left( \frac{\partial q_i}{\partial \mu} \right) = 1$$

### (3.3) ESTIMATION OF THE MARGINAL UTILITY OF INCOME, $\lambda$ .

For an estimation method which uses one of the ordinal approaches, the marginal utility of income is not of immediate interest as it is mainly a cardinal concept, however, with any utility function there is a  $\lambda$ , attached to it. However, if we take any monotonic increasing function of this utility function, say  $\psi(U(q))$ ,  $(\partial \psi / \partial u) > 0$ , which adequately serves as the original utility function  $u(q)$ , the new marginal utility of income, say  $\lambda$ , will be a function of the previous  $\lambda$ . But, once the utility function is given, the value of  $\lambda$  is fixed. On the other hand, the ordinal approach is more interested





Let  $\hat{h}$  designate the solution of (3.9) and  $\hat{\theta} = \hat{\theta}(\gamma, \hat{h})$ , then (3.12) and (3.13) are written

$$\hat{\sigma}^2 = \hat{\sigma}^2 + \hat{\theta} (\bar{x} - x_0)^2 \quad (3.15)$$

$$\hat{m} = \bar{x} - \hat{\theta} (\bar{x} - x_0) \quad (3.16)$$

Estimates of  $\sigma$  and  $m$  will follow from (3.15) and (3.16) respectively.

The foregoing presentation was for the univariate normal distribution. Although, there is a lot of work concerning the bivariate and the multivariate normal distribution estimation from censored samples, most of them treated only one variate as it is coming from censored samples and the rest are not subject to any censoring.

### (3.2) ESTIMATION OF A MATRIX

It has been shown that the random variations of the individual budget points around the optimum can be described by a multivariate normal distribution. However, this was the case when we had each consumption vector,  $q^i$  of the  $i^{\text{th}}$  commodity complete. It was complete in the sense that each consumer was reporting some positive amounts spent on each of the commodities, which is the case when dealing with broad groups of commodities. In a disaggregated commodity classification study, where some elements of  $q^i$  are reported as zero, two situations are possible;

First either omitting these zero observations from the sample and use only the positive elements, or taking them as zero, so as to obtain an estimate for the Hessian matrix which is, in fact, representing that part of the sample which is consuming the commodity. However, that would evade the problem but not solving it.

Alternatively, in a normal distribution, the probability of getting zero can be fitted to a consumption profile only if the probability of getting it negative value is very small. Howev-

er, when number of zero entries are considerable, they do not represent a point on the normal curve but in fact they represent all the negative values that would otherwise have been. Thus omitting them or taking them equivalent to zero will both distort the picture. To account of them, we have to estimate the coefficients of the Hessian matrix by means of incomplete normal distribution (specifically censored normal distribution), where censoring is at the zero point.

To estimate the Hessian Matrix,  $A$ , recall from section (2.24) that the matrix  $A$  was found to be equal to  $(-V^{-1})$  where  $V$  is the variance-covariance matrix of the consumption vectors, which is symmetric and positive-definite matrix. In the family budget data which distinguishes many commodities, some elements of each vector of consumption are likely to be zero, the larger the number of commodities the greater is the probability of having zero elements. As consumption cannot be negative, these zero values, in a sense, represent all the negative values of the normal curve.

Thus, it was necessary to bring in both Mather's method and the development of the theory of censored probability distribution. Instead of estimating the  $A$  matrix from the variance-covariance matrix of random variables, which are distributed normally from complete samples, the matrix has to be estimated for these random variables which are from censored samples.

For solving this statistical problem, a review of the developments of estimating the parameters of censored normal distribution are briefly described in the previous section. Let us denote the estimated variance-covariance from censored samples as  $V$ ;

$$V_{kj} = \sigma_{x_k} \sigma_{x_j} \rho_{kj} \quad (k, j=1, 2, \dots, n), \text{ where}$$

$\sigma_{x_k}^2$  - the variance  $\sigma_{x_k}^2$ ,  $k=1, 2, \dots, n$ , are calculated by

$$\sigma_{x_k}^2 = s_{x_k}^2 + \frac{\theta}{x_k} (x_k^k - \theta)^2,$$

main derivations for the two types are the same.

## (2) Censored Normal Distribution :

Estimation of the complete normal distribution's parameters from censored samples has been the subject of many articles<sup>(1)</sup>

Let  $x_1, x_2, \dots, x_n$  be a random sample of size  $n$  from a normal Population with mean  $m$  and

$$L = \frac{N!}{(n_1)! (n)!} \{F(h)\}^{n_1} \frac{1}{(\sigma\sqrt{2\pi})^n} \exp \left\{ -\frac{n}{2} (x_i - m)^2 / 2\sigma^2 \right\} \quad (3.1)$$

where

$$h = \frac{x_0 - m}{\sigma} \quad (3.2)$$

$$F(h) = \int_{-\infty}^h f(t) dt, \quad (3.3)$$

and

$$f(t) = \frac{1}{\sigma} e^{-t^2/2} \quad (3.4)$$

Thus, the logarithm of likelihood function is

$$L = \log L = k + n_1 \log F(h) - n \log \sigma - \frac{1}{2\sigma^2} \sum_1^n (x_i - m)^2 \quad (3.5)$$

where  $K$  is suitable constant.

Taking the first derivatives of  $L$  with respect to the unknowns  $m$  and  $\sigma$  we obtain

$$\frac{\partial L}{\partial m} = -n_1 \frac{1}{\sigma} \frac{f(h)}{F(h)} + \frac{1}{\sigma^2} \sum_1^n (x_i - m) \quad (3.6)$$

$$\frac{\partial L}{\partial \sigma} = n_1 \frac{m - x_0}{\sigma^2} \frac{f(h)}{F(h)} - \frac{n}{\sigma} + \frac{1}{\sigma^3} \sum_1^n (x_i - m)^2 \quad (3.7)$$

Setting the derivatives equal to zero and using (3.2) we obtain

standard deviation  $\sigma$ , and let  $X_1, X_2, \dots, X_n$  be the sample of observations having  $x \geq x_0$ ; where  $x_0$  is known fixed terminus. Let  $n_1$  designate the count of observations for which it is known only that  $x \geq x_0$ . Since  $x_0$  and  $N$  are fixed, both  $n_1$  and  $n$  are random variables subject to the condition  $(n + n_1) = N$ .

The likelihood function for a sample of this type is

$$\bar{x} - m = \sigma z \quad (3.8)$$

$$\frac{1}{n} \sum_1^n (x - \bar{x})^2 = \sigma^2 \{1 - z(z-h)\} = s^2 \quad (3.9)$$

where

$$z = z(h, \gamma) = \left\{ \frac{\gamma}{1-\gamma} \right\} \frac{f(h)}{F(h)}, \quad \gamma = \frac{n_1}{n}$$

From (3.2) and (3.6), we get

$$\sigma = (\bar{x} - x_0) \cdot \frac{1}{z - h} \quad (3.11)$$

Substituting for  $\sigma$  into (3.8) and (3.9), we obtain

$$\sigma^2 = s^2 + \theta (\bar{x} - x_0)^2 \quad (3.12)$$

$$m = \bar{x} - \theta (\bar{x} - x_0) \quad (3.13)$$

and

$$\frac{s^2}{(\bar{x} - x_0)^2} = \frac{[1 - z(z-h)]}{[z-h]^2} \quad (3.14)$$

where

$$\theta = \theta(\gamma, h) = z(\gamma, h) / [z(\gamma, h) - h]$$



(1) For example; Stevens (1937), Hald (1949), Cohen (1950, 1957, 1959 and 1961), Birnbaum (1950 (a),

1950 (b) and 1959), Des Raj (1952, 1953 (a) and 1953 (b), and Gupta (1952).



=0. Adopting this assumption retains the non-satiety criteria. However if  $(\partial \lambda / \partial \mu) < 0$ , the quadratic form is an elliptic function and all the eigen values of Hessian matrix are negative. If  $(\partial \lambda / \partial \mu) > 0$ , the quadratic form represents a hyperbolic function; where all eigen values of Hessian are negative but one.

However, Mathur (1964) adopted the paraboloid assumption. Therefore the calculated value for  $a_m$  is given by putting  $(\partial \lambda / \partial \mu) = 0$  in equation (2.35) that is

$$a_m = - \left( \sum_{j=1}^{n-1} a_j \frac{\partial y_j}{\partial \mu} \right) / \left( \frac{\partial y_n}{\partial \mu} \right) \quad (2.36)$$

#### II - Estimation of $b_n = \lambda$

For estimating  $b_n$ , or rather  $\lambda$ , the moments method does not have any piece of information left from the one family budget survey data, which would help in this context. Furthermore, this unknown reflects the price effect which cannot be obtained by only one point data. However, it is sufficient to know, exogenously, one own price elasticity in order to estimate this unknown parameter.

Given one price effect, the value of  $\lambda$  can be estimated.

### (3) THE EXTENDED METHOD OF MOMENTS

The main objective of the required extension is to estimate the parameters of the quadratic preference function for a disaggregated commodity classifications, taking into account the presence of zero consumption. In order to approach this objective, the following subsections are devoted to discuss the estimation procedures as well as their economic interpretations.

### (3.1) INCOMPLETE NORMAL DISTRIBUTION.

#### (1) Introduction and Definitions,

The problem of estimation from an incomplete normal distribution has been considered and developed by many authors as early as the beginning of this century. Two types of problems arise, depending on whether the population from which the sample is drawn is truncated, or the sample itself is truncated.

As early as 1908, K. Pearson and Lee (1908) started to estimate the mean and the variance of the normal distribution using the method of moments, from data provided by a truncated sample. Later, R. Fisher (1931) demonstrated that the method of moments gave the same results as the method of maximum likelihood for the case where all observations below a given value were omitted. An estimation problem in which the number (frequencies) of observations below a given point are recorded but their values are not specified, was the subject of a paper by W. Stevens (1937). Hald (1949) has distinguished between these two types and called the first a "truncated" type and second a "censored" type. Moreover, censoring can be, in turn one of two types:

**Type I** : In which the observation below (or above) a given point are counted and censored.

**Type II** : In which the smallest (or the largest)  $n-k$  observations out of a sample of  $n$  observations may be censored.

According to the above definitions our estimation problem is of the type where no information about the censored observations are available except for the frequencies (number) of households reporting zero expenditure, which is of the censored type I. However, the

where  $\Omega$  is the leading  $(n-1) \times (n-1)$  submatrix of  $\Omega$ .

The probability density function of  $y$  is given by

$$\frac{1}{(2\pi)^{\frac{n-1}{2}} |\Omega|^{\frac{1}{2}}} \exp \left\{ -\frac{1}{2} \bar{y} \Omega^{-1} \bar{y} \right\} \quad (2.28)$$

thus,  $\{-\frac{1}{2} \bar{y} \Omega^{-1} \bar{y} = t\}$  gives the equiprobability surface which isomorphic to (2.28)<sup>(2)</sup>, therefore

$$A = -\text{constant} \cdot \Omega^{-1} \quad (2.29)$$

In (2.29) one can fix the value of the constant, by giving this value, we have merely fixed the proportionality factor of  $U(q)$ . Let us give the constant the value 1.

From equation (2.29), it was found that  $A$  is of order  $n-1$ . Thus, in view of (2.16), it is still required to estimate the last  $n$ -elements of the last row and column of  $A$  as well as the value of  $\lambda$ .

## Estimation Procedure :

### I-Estimation of A matrix

To start with let us partition the  $(n \times n)$  quadratic coefficients matrix  $A$  into

$$A = \begin{bmatrix} A_{11} & A_{1n} \\ A_{n1} & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (2.30)$$

Where :  $A$  is a symmetric matrix of order  $(n-1) \times (n-1)$ , which is fully determined by estimating the variance-covariance matrix.

$A_{1n}, A_{n1}$  are column and row vectors respectively and by definition their elements are the same,

i.e.  $a_{jn} = a_{nj}, j=1,2,\dots,n-1$ .

### Estimation of $A_{1n} = A_{n1}$ :

Recall (2.20), it can be written as

$$\sum_{j=1}^{n-1} a_{ij} y_j + a_{in} y_n + b_i + o, (i=1,2,\dots,n-1) \quad (2.31)$$

$$\sum_{j=1}^{n-1} a_{nj} y_j + a_{nn} y_n + b_n = \lambda$$

Differentiating with respect to income,  $\mu$ , we obtain,

$$\sum_{j=1}^{n-1} a_{ij} \frac{\partial y_j}{\partial \mu} + a_{in} \frac{\partial y_n}{\partial \mu} = 0, (i=1,2,\dots,n-1), \quad \text{and} \quad (2.32)$$

$$\sum_{j=1}^{n-1} a_{nj} \frac{\partial y_j}{\partial \mu} + a_{nn} \frac{\partial y_n}{\partial \mu} = \partial \lambda / \partial \mu$$

Solving for  $a_{in} = a_{nn}$ , we get

$$a_{in} = - \left( \sum_{j=1}^{n-1} a_{ij} \frac{\partial y_j}{\partial \mu} \right) / \left( \frac{\partial y_n}{\partial \mu} \right) \quad (2.33)$$

From equation (2-10)

$$\frac{\partial y_i}{\partial \mu} = \frac{\partial y}{\partial q} \frac{\partial q}{\partial \mu} = C \frac{\partial q}{\partial \mu} \quad (2.34)$$

Where  $c$  is defined by (2.9), and  $(\partial q / \partial \mu)$  is the marginal propensity to consume.

### Estimation of $a_{nn}$ :

Noting equation (2.32), all the coefficients are known except  $a_{nn}$  and  $(\partial \lambda / \partial \mu)$ . Thus, there are two unknowns and one equation. If one, say  $a_{nn}$  is expressed in terms of the other, we obtain

$$a_{nn} = \left( \frac{\partial \lambda}{\partial \mu} \right) - \sum_{j=1}^{n-1} a_{nj} \frac{\partial y_j}{\partial \mu} / \left( \frac{\partial y_n}{\partial \mu} \right) \quad (2.35)$$

Introducing the assumption that the indifference surface is paraboloid implies that  $(\partial \lambda / \partial \mu)$

The optimum indifference surface should lie wholly above this plane, apart from touching it at the origin. Since it passes through the origin, then in equation (2.12)

$$K = 0 \quad (2.16)$$

The tangent plane to the indifference surface (2.12) at the origin is given by  $B'y = 0$ , but this is identical with  $y_n = 0$ , therefore

$$b_i = 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n-1) \quad (2.17)$$

Thus, equation (2.12) will become

$$\frac{1}{2} y' A y + b_n y_n = 0. \quad (2.18)$$

Equation (2.18) can also be derived as follows. Maximising the utility function (2.11) subject to the budget constraint (2.13), the lagrange expression in the new co-ordinates is written as:

$$\begin{aligned} L &= U(y) + \lambda (\mu - \mu^0 + \pi' y) \\ L &= \frac{1}{2} y' A y + B'y + k + \lambda (\mu - \mu^0 + \pi' y). \end{aligned} \quad (2.19)$$

The first order conditions for a maximum are

$$\frac{\partial L}{\partial y_i} = \sum_{j=1}^n a_{ij} y_j + b_i - \lambda \pi_i = 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n-1), \quad (2.20)$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = (\mu - \mu^0) - \pi' y = 0.$$

By virtue of equation (2-14), equations (2.20) becomes

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} y_j + b_i = 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n-1) \text{ and}$$

$$\sum_{j=1}^n a_{nj} y_j + b_n = \lambda.$$

for (2.21), since  $(0, 0, \dots, 0)$  is a solution, then we get

$$b_i = 0, \quad (i = 1, 2, \dots, n-1) \text{ and}$$

$$b_n = \lambda. \quad (2.22)$$

that is

$$B' = (0 \ 0 \ \dots \ 0 \ \lambda),$$

This gives the equation of indifference

$$\frac{1}{2} y' A y + \lambda y_n = 0. \quad (2.23)$$

We shall call it optimum indifference surface as it is indifference surface of optimum consumer.

An indifference surface which is ordinarily inferior to, and in the immediate vicinity of, the optimum indifference surface (2.23), is given by:

$$\frac{1}{2} y' A y + \lambda y_n + t = 0. \quad (2.24)$$

where  $t$  is a constant. The balance plane  $y_n = 0$  meets it in the surface.

$$\frac{1}{2} \bar{y}' \bar{A} \bar{y} + t = 0.$$

where  $\bar{A} = (a_{ij})$ ;  $(i, j = 1, 2, \dots, n-1)$  and  $\bar{y} = (y_1, y_2, \dots, y_{n-1})'$ . Then, the equations of iso-utility functions on the budget plane are given by:

$$\frac{1}{2} \bar{y}' \bar{A} \bar{y} = -t \quad (2.25)$$

### Stochastic Specifications :

For a group of consumers having income  $\mu^0$  and facing the reference price structure  $p^0$ , the commodity bundles consumed are distributed randomly around the optimum bundle  $q^*$  as  $(q = (q_1, q_2, \dots, q_n) / \mu = \mu^0, p = p^0) \sim N(q^*, \Omega)$

$$(2.26)$$

where  $\Omega$  is the variance-covariance matrix of the disturbance vector  $\varepsilon$  with

$$E(\varepsilon) = 0 \text{ and } E(\varepsilon' \varepsilon) = \Omega.$$

Since the sum of expenditures on the different consumption items add up to income, then  $\Omega$  will be singular, i.e.

$$|\Omega| = 0 \quad (2.27)$$

thus, one equation could be deleted. It has been done in getting  $y^{(1)}$ .

The new variates  $y$  will be

$$\{ \bar{y} = (y_1, y_2, \dots, y_{n-1}) / \mu = \mu^0, p = p^0 \} \sim N(0, \Omega)$$

(1) It would have been suitable to delete one of those commodities such as housing or durables where they cannot be explained by a static estimation method.

ray belonging to set  $S$  starting from  $q$ , the higher the distance of a point, say  $K_i$ , representing the bundle  $q_i$  from  $q^*$ , the lower the value of  $U^i$  attached to it. Therefore  $u(q_i) \geq U(q_i)$  if  $K_i \leq K_j$ . Now, choose the point  $q_i$  such that the probability of having a consumer on the ray  $k$  consuming a bundle  $q_i$  ( $K_i \leq K_j$ ) is  $\gamma$ .

If we rotate the ray on the set  $S$ , the locus of  $K_i$  will form a closed surface forming a boundary of a closed space containing the origin and having the probability density  $(1-\gamma)$ . For each  $i$ ,  $q^i$  is a point in the  $n$ -dimensional space with  $q^*$  as its expected value. The second moments will have the form of variance-covariance matrix,  $\Omega$ , of the probability distribution of these points. This closed surface will form an ellipsoid, namely,

$$U(q^i) = \sum w_i^{-1} q_i q_i = c^2 \quad (2.4)$$

Where for various values of  $c^2$  ( $C > 0$ ), we obtain a family of homothetic ellipsoids with the first and second moments of the given distribution of  $q$ . Each ellipsoid will be called "The ellipsoid of concentration" corresponding to the given distribution.

If  $q$  is distributed normally around  $q^*$ , thus the family of homothetic ellipsoids generated by the concentration ellipsoid (2.4) are equiprobability surfaces.<sup>(1)</sup>

#### Model Description

In the neighbourhood of Engel Curve, the utility function can be approximated by a polynomial of second degree.

$$U(q) = \frac{1}{2} q' \alpha q + \beta' q + d \quad (2.5)$$

The corresponding system of indifference surfaces will be given by

$$\frac{1}{2} q' \alpha q + \beta' q + d = 0 \quad (2.6)$$

Maximising (2.5) subject to (2.2), the Lagrange expression can be written as

$$^*L = U(q) + \lambda (\mu - p'q) \quad (2.7)$$

for a given one price-income situation ( $p^0, \mu^0$ ) the budget constraint (2.2) will be,

$$p^0 q = \mu^0 \quad (2.8)$$

Consider any linear transformation<sup>(2)</sup> which shifts the origin to  $q^*$  and makes one axis orthogonal to the budget hyperplane. Without loss of generality, Consider the following transformation

$$y = c(q - q^*) \quad (2.9)$$

where  $y$  and  $(q - q^*)$  are column vectors of order  $n$ . Thus

$$(q - q^*) = c^{-1}y \text{ and}$$

$$p'(q - q^*) = p c^{-1}y.$$

Let  $p c^{-1} = \omega'$ , be the price vector corresponding to the new coordinates  $y$ . So that,

$$p'(q - q^*) = \omega'y. \quad (2.10)$$

Since the transformation is linear, then the utility function in the new co-ordinates will also be quadratic and is given by:

$$U(y) = \frac{1}{2} y' A y + B'y + K, \quad (2.11)$$

and the indifference surface (2.6) will be given by

$$\frac{1}{2} y' A y + B'y + K = 0 \quad (2.12)$$

The budget constraint in the new co-ordinates will be:

$$\omega'y = (\mu - \mu^0) \quad (2.13)$$

Since it can be shown that

$$\omega' = (\omega_0, 0, 1), \quad (2.14)$$

The balance plan (2.14) will reduce to

$$y_n = 0. \quad (2.15)$$

(1) H. Cramer, 1958, pp. 300-301; 311-312; 283-285.

(2) The same effect has been achieved by Mathur (1964) using an orthogonal transformation



consumed by each consumer, which bringing the incomplete probability distribution from which calculation variance-covariance matrix becomes difficult. Furthermore, up till now the attempts which have been made were to compare its empirical results. In this later context, it was found that the method of moments produced estimates which compared favourably with results from other methods.<sup>(1)</sup> Nevertheless, since the method of moments originally, using one family budget data survey, could estimate all the coefficients of a quadratic utility function except two, these previous applications have extended the method so as to estimate these two unknowns.

On the basis of both Mathur's original of moments and the idea of its previous extensions, the present study has developed further extension to solve the problem of zero consumption which will enable the method to estimate demand systems for any higher level of disaggregation required.

The extension will be the subject of the second section (2). However, the first one (1) is devoted to discuss the various aspects of the original moments method and its previous extensions.

## (2) MATHUR'S METHOD OF MOMENTS AND ITS PREVIOUS EXTENSIONS

The present subsection is devoted to present both the original method as developed by P. Mathur (1964) and the extensions emerged from its earlier applications.

For a group of consumers with same income and having similarity in all other relevant circumstances, the utility attainable, with a given price structure, will be given by a utility

function (index), namely  $U^*$  corresponding to a consumption vector.

$$q^* = (q_1^*, q_2^*, \dots, q_n^*) \quad (2.1)$$

belonging to a set  $S$  in the commodity space defined by the budget equation

$$p'q^* = \mu \quad (2.2)$$

where  $\mu$  is the total expenditure (income) and  $P$  is the corresponding price vector.

"Psychologically, an individual does not create his preference in isolation. His preference are an approximation to the common preference of the group to which he belongs. This determining group is not only an economic but also a social entity, as can be seen from the prestige distortions of the budget of individuals who are unfortunate enough to be in the lowest income class in their social group." (Mathur, 1964, PP.296).

In view of that, for each homogeneous group it is postulated that there will be only one set of "preference surfaces". This preference field is not known to the members of the group, but they only try to approximate the "optimum group budget point" with varying degrees of success. So that every member of the group will not have identical consumption  $q^*$  as the optimum point but their consumption points will be distributed in a random manner in a distribution whose expected value is  $q^*$ . Let us designate the consumer whose consumption basket is exactly  $q^*$  as an "optimum consumer" of this particular group. from his point of view all the non-optimum members of the group are able to reap utility lower than himself, viz, if  $U^i$  is the utility index of the utility attained by the  $i^{th}$  consumer, then.

$$U^i \leq U^* \quad (2.3)$$

where  $U^*$  is the utility index of the optimum consumer who is consuming  $q^*$ . On a particular

(1) Using the british data 1968-1974, Mathur and Radhakrishna (1976-7) Found that convexity was

violated by Wald's method, but not by the moments method.



# AN ESTIMATION OF DISAGGREGATED DEMAND SYSTEMS USING THE METHOD OF MOMENTS

*Dr. Farouk A. Ahmed*  
*Dr. Yehia S. Abbas*

## (1) INTRODUCTION :

The problem of estimating a complete demand system has engaged attention of many authors and still far from being solved. It is true that the vast majority of models which have been estimated and which are based on the theory are either directly or indirectly additive. In the meantime, most of the applications of these methods have distinguished relatively few commodities, rarely more than a dozen and as few as four. However, for a disaggregated classifications, one study was undertaken by Deaton (1975). Using the Linear Expenditure System, he has tried to encompass more than a dozen of commodities (37 commodity groups). In view of the direct additivity assumption embodied in the formulation of Linear Expenditure System (Stone 1959) (LES) which implies that the ratio of price to income elasticities is the same for each commodity, Deaton found that while this additivity is introduced to deal with the cross-price responses leaving the own-price and income effects to be determined by such a model, it is the own-price responses which additivity is distorting. However, his study concluded by objecting to the use of additive systems for modelling disaggregated commodity demands.

On the other hand, of the methods which do not assume additivity, or rather any of separability's types, the requirement of a long time-series of cross-section data precluded Wald's method (1940) from being applied to any big, disaggregated demand systems. Even if we are able to get about  $(n+1)/2$  family budgets, where  $(n)$  is the number of commodities in the system, it is necessary for Wald's method for prices related to those budgets to be at least of rank  $(n/2)$ . This latter condition is difficult to meet, as there is a strong correlation

between price movement of different commodities over time.

However, while the method of moments Mathur's method (1964) which will be discussed in the following section is capable of estimating demand systems for a disaggregated level of commodities, it was not used beyond 15 commodities. That was, however, because of the fact that all commodities in such a disaggregation classification were not









العدد الثاني

المجلد ٢

المجلة الإدارية  
JOURNAL DE MANAGEMENT

# مجلة البحوث الإدارية



• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

١٩٨٧





# مجلة البحوث الإدارية

١٩٨٧

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

العدد الثاني

المجلد ٢





## مجلة البحوث الإدارية

\*

فصلية أكاديمية علمية  
تعنى بالبحث العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها

\*

رئيس التحرير

أ. د. عادل عز

• • •

مدير المجلة

عادل البحيري

• • •

مدير التحرير

أحمد تطب

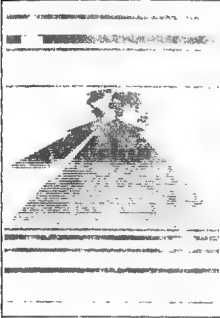


- أ. د. علي لطفي
- أ. د. فتحي محمد علي
- أ. د. علي عبد المجيد عبده
- أ. د. محمد زكي شافعي
- أ. د. كمال حمدي أبو الخير
- أ. د. أحمد سرور محمد
- أ. د. عبد المنعم راضي
- أ. د. شوقي حسين
- أ. د. محمد محمد الجزار
- أ. د. سمير حسين
- أ. د. محمد عباس جباري
- أ. د. محمد حسن ياسين
- أ. د. ليلى إبراهيم تكلا
- أ. د. محمد كمال أبو هند
- أ. د. فتوح منصور أبو العزم
- أ. د. عمرو عبد المجيد ننايم
- أ. د. إبراهيم الفهري إبراهيم
- أ. د. حسين حسني
- أ. د. سيد عبد الوهاب
- أ. د. أحمد حسين عبد المصم

جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها  
ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة

## في ملف المصدر

البحث العلمي  
والاقتصادية  
الاقتصادية



يعتبر البحث العلمي - خاصة - عندما تنتقل نتائجه إلى التطبيق العملي « التكنولوجيا » عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ، فبالإضافة إلى الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل فإن الوسائل الفنية والتكنولوجيا إلى جانب طرق ووسائل الإنتاج هي العنصر الرابع من عناصر الإنتاج .

د . عادل عز  
وزير البحث العلمي  
ص ٨ - ١١

عدم قدرة هذه الشركات على سداد تلك الديونيات ، وبالتالي زيادة أعبائها المالية باستمرار ، وتدهور الاقتصاديات تشغيلها وتحويلها وانخفاض ربحيتها بالإضافة إلى تفاقم مشاكل السيولة بها .

د . حسن حسني  
رئيس قسم الاحصاء  
بأكاديمية السادات  
ص ١٢ - ١٧

### بدائل مقترحة لتسوية

### أرصدة المديونية بالقطاع

#### العام

يستهدف البحث مناقشة إحدى المشكلات الأساسية التي تواجهها بعض شركات القطاع العام متمثلة في تراكم أرصدة السحب على المكشوف واختلال هيكل تحويلها ، فضلاً عن



الاشتراكات

- ◆ ثمن النسخة الواحدة
- ◆ الاشتراك السنوي بالنسبة للأفراد
- ◆ الاشتراك السنوي بالنسبة للمؤسسات والدوائر الحكومية
- ◆ الاشتراك السنوي بالنسبة للطلبة
- ◆ الاشتراك السنوي بالنسبة لخارج القطر
- ٥٠ قرشاً
- ١٥٠ قرشاً
- ٢٠ جنيهًا لعشر نسخ
- جنيه واحد
- ٢٠ دولاراً

## التباين وأثاره في تحديد الربح المحاسبي



البحث دراسة تحليلية وانتقادية لمينة من الأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية، يتعرف الباحث من خلالها على درجة ومدى التباين في تحديد الربح المحاسبي لهذه الأنشطة من وجهة النظر الضريبية.

د. يحيى قلبي  
ص ٧٢ - ٨٢



## النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

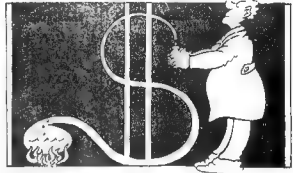
لم تحظ النظريات الإدارية بصورة عامة في القرن العشرين «بالشهرة» الواسعة التي حظيت بها النظرية البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر، فارتبط اصطلاح البيروقراطية سواء بمفهومه المحايد أو المقيم بإسسه واعتمد علماء العلوم الإدارية العرب في كتاباتهم حول النظرية البيروقراطية على ترجمة وإعمال زملائهم الأمريكيين. والاعتماد على الترجمة خاصة عندما تكون مقصورة على جزء من كل تقود إلى العديد من الأخطاء العلمية.

د. محمد حسن العزاوي  
ص ١٨ - ٥٧

## المخاطر والمعوّلات

### التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية

### في البنوك التجارية العامة في مصر



نسوق هذا البحث إلى متخذى القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية بصفة عامة والتخطيطية بصفة خاصة، مذكرين: بالتجربة المصرية في العشرينيات، بريادة بنك مصر الذي أنشأ ما يربو على العشرين مشروعاً، قام عليها الاقتصاد المصرى منذ ذلك التاريخ.

وبمفاهيم المدرسة المصرفية الألمانية والتي تستخدم وتوظف جميع مواردها في جميع أجال التمويل ولجميع أنواع التوظيف الاقراضى والاستثمارى.

د. محمد على سويلم  
ص ٥٨ - ٧١

توجه جميع المراسلات والابحاث باسم رئيس التحرير  
على العنوان التالي

## اكاديمية الساعات العلوم الادارية

كورنيش النيل ٥ مدخل المعادى

ص.ب ٢٢٢٢ القاهرة

تليفون

٣٥٠١٢٦١ • ٣٥٠١٠٨٢ • ٣٥٠١٠٣٣

# البحث العلمي والتطبيق

على البحوث في المجالات المختلفة وكذلك في المراكز البحثية الأخرى التي تتبع المؤسسات العلمية .

وقد عرفت مصر البحث العلمي في عصرها الحديث مع قدوم الصلابة الفرنسية التي ضمت نخبة من علماء فرنسا ، وفي عصر محمد علي بإنشاء المدارس العليا كمدرسة المهندسخانة والطب وغيرها ، كما أنشئت الجامعة المصرية عام ١٩٢٥ وقد تبعها إنشاء الكثير من المدارس العليا . وفي عام ١٩٣٩ تم إنشاء المجلس الأعلى للبحوث ، الذي تحول إلى المركز القومي للبحوث عام ١٩٥٩ ، وفي نفس العام أنشئ المجلس الأعلى للعلوم ، وفي عام ١٩٦١ أنشئت أول وزارة للبحث العلمي . أما أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا فقد أنشئت عام ١٩٧١

كما تم إنشاء المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا كأحد ستة مجالس قومية متخصصة تتبرئ رئيس الجمهورية باعتبارها جهازاً قومياً تتولى معاونته في رسم السياسات والخطط القومية طويلة الأمد في مختلف مجالات العمل الوطني .

وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا هي الجهاز المركزي المسئول عن دعم البحث العلمي وتطبيق التكنولوجيا في جميع المجالات التي تتضمنها برامج التنمية

يعتبر البحث العلمي - خاصة - عندما تنتقل نتائجه إلى التطبيق العمل التكنولوجي ، عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج ، فبالإضافة إلى الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل فإن الوسائل الفنية والتكنولوجية إلى جانب طرق ووسائل الإنتاج هي العنصر الرابع من عناصر الإنتاج . ولو دققنا النظر ، لوجدنا أن رأس المال بمفهومه العلمي ليس عنصراً من عناصر الإنتاج ، بل يأتي نتيجة للتفاعل بين أرقى أنواع العمل البشري وهو البحث والابتكار وبين الموارد الطبيعية . وهذا يعني أن العنصرين الأساسيين من عناصر الإنتاج هما الموارد الطبيعية والعنصر البشري بشقيه المبتكر لوسائل ومعارف فنية جديدة والمنفذ لهذه الوسائل أو هذه الطرائق . وإذا نظرنا إلى الموارد الطبيعية في أي مجتمع لوجدناها تمثل كما ثابتاً ، أما العنصر البشري فهو العنصر المتغير ، فبالتعلم والتدريب والبحث العلمي نستطيع أن نحدث تغييراً جوهرياً في طرق وأساليب الإنتاج ، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروعات القائمة ، وليس ادل على صحة هذا الرأي من التطور الهائل الذي حدث في الخمسين عاماً الأخيرة التي استطاع فيها العالم أن ينتقل بأساليب وطرق الإنتاج إلى عصر جديد ، بدد كل النظريات القديمة التي كانت تتشاهم من المستقبل كنتيجة طبيعية لمعدلات النمو السكانية الهائلة خاصة في الكثير من الدول النامية .

كمدخل للتقسيم - كما يجب أن يركز البحث العلمي في المرحلة القادمة على البحوث التطبيقية ، تلك البحوث التي تصمد للعديد من الأمور التي يعاني منها المجتمع ، سواء تعلق الأمر بمواقع الإنتاج أو الخدمات أو المرافق العامة .

ومصر تمتلك ذخيرة كبيرة من العلماء المتميزين سواء في الجامعات التي تهتم بالبحث العلمي بجوار الرسالة التعليمية ، أو في المراكز العلمية التي تتبع وزارة البحث العلمي والتي تركز

وإذا كنا نؤيد تأييداً مطلقاً الدعوة إلى التخطيط السكاني لتخفيض معدلات الزيادة السكانية الهائلة ، فإننا في نفس الوقت لا ننظر حتى يأتي هذا التخطيط بنتائجه المرجوة . ومن هنا فإن الواجب القومي يفرض علينا المزيد من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى ربط البحث العلمي بخدمة الإنتاج . والأمير يتطلب منا ضرورة التفرقة بين البحوث العلمية قصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل - إذا ما أخذنا عنصر الزمن



**أ. د عادل عز  
وزير الحولة للبحث العلمى**

- مجلس بحوث البترول والطاقة  
والثروة المعدنية .
  - مجلس بحوث الصحة والدواء .
  - مجلس بحوث البيئة .
  - مجلس بحوث النقل والاتصالات .
  - مجلس بحوث التشييد والاسكان .
  - مجلس بحوث المجتمعات  
الجديدة .
  - مجلس بحوث العلوم الاقتصادية  
والإدارية .
  - مجلس بحوث العلوم الاجتماعية  
والسكان .
  - مجلس بحوث العلوم الأساسية .
- وقد أوضح تحليل مشروعات الخطة  
الخصسية أن هناك نوعية من المشروعات  
تتناول قضايا أو مشاكل قومية تحتاج  
معالجتها البحثية إلى تخصصات  
مختلفة لا تتوافر في مجلس بمفرده مثل  
تنمية سيناء ، تنمية القرية ، مياه  
الشرب والصرف الصحى ، المدن  
الكبرى ... وقد تطلب ذلك الأخذ  
بأسلوب الشعب المشتركة التي تعمل  
إلى جانب المجالس النوعية .

والمؤسسي ، وخلق الحاجة للاعتماد على  
الإسهام التكنولوجى في خطط التنمية .  
وتضم الأكاديمية عدداً من  
القطاعات والهيئات ، وعدداً من مراكز  
الخدمات العلمية بالإضافة إلى مراكز  
ومعاهد البحوث التابعة لرئيس  
الأكاديمية .

وتعتبر مجالس البحوث النوعية  
بالأكاديمية هي المسئولة عن رسم  
السياسة التي تكفل ربط أجهزة البحث  
العلمى والتكنولوجيا على المستوى  
القومى بالاتجاهات الرئيسية للبحوث  
العلمية والتكنولوجية لمواجهة الخطط  
العامة للتنمية في مجال اهتمام كل  
مجلس وكذلك دراسة المشكلات ذات  
الطابع القومى والتي يرى أن تتولى  
الأكاديمية وضع برامجها التفصيلية  
وتعميل البحوث والدراسات الخاصة  
بها . ولا يقتصر اهتمام المجلس النوعى  
على فرع بعينه من فروع العلم ، ولكنه  
يهتم بما يحتويه هذا القطاع المعنى من  
أنشطة علمية وتكنولوجية واقتصادية  
 واجتماعية ، وعلى ذلك فقد روى أن  
يضم كل مجلس علماء أو خبراء في  
مختلف الأنشطة التي يقوم عليها  
العمل في القطاع المعنى ، فتضم هيئة  
من ذوى الخبرة والاختصاص في  
قطاعات الانتاج والخدمات والبحوث  
ضمانا للربط الكامل بين هذه  
القطاعات ..

## هذه المجالس هي

- مجلس بحوث الغذاء والزراعة .
- مجلس بحوث الصناعة .

الاقتصادية والاجتماعية ، ورسم  
السياسات التي تكفل ربط أجهزة  
البحث العلمى والتكنولوجيا على  
المستوى القومى بالاتجاهات الرئيسية  
للبحوث العلمية والتكنولوجية التي  
توضع لمواجهة الاحتياجات العامة  
لخطط التنمية . وبالنظر إلى الطبيعة  
القومية التي يتسم بها عمل الأكاديمية  
فقد روى أن يضم مجلسها عدداً من  
رؤساء الجامعات ومديري المركز  
القومى للبحوث وهيئة الطاقة الذرية  
والمراكز البحثية بالوزارات وعدداً من  
العلماء ذوى الخبرة والكفاءة  
الخاصة .

وتعتمد الأكاديمية في عملها على  
ضوابط أساسية يأتي في مقدمتها خطة  
علمية ترتبط بمشكلات التنمية  
ومتضمنة إعداد الكوادر العلمية  
المتخصصة ، وكذا تدريب الفنين  
وغيرهم ، وتوفير المعلومات العلمية  
اللازمة ، وتطوير رسائل وأساليب  
الانتاج وفق حدود وإمكانات  
الاستيعاب المحلية .

وقد تبنت الأكاديمية وضع سياسة  
تكنولوجية لمصر ، فوضعت وثيقة  
السياسة التكنولوجية القومية التي  
تنظم كافة مجالات التنمية الاقتصادية  
والاجتماعية ، كما تم وضع البرنامج  
التنفيذى لهذه السياسة والذي يتركز  
على نقل نقطة الارتكاز من الأكاديمية إلى  
القطاعات الاقتصادية والخدمية ،  
وتنمية القدرات التكنولوجية الوطنية  
على المستوى القومى والقطاعى

## البحث العلمي والتنمية الاقتصادية

### مراكز ومعاهد

#### بحوث الأكاديمية

#### المركز القومي للبحوث

وهو مركز بحثي متعدد الأغراض والتخصصات ، يقوم بإعداد ودعم الكوادر المتخصصة في كافة مجالات العلوم لإجراء البحوث العلمية ، ويتكون المركز من ١٣ شعبة تضم ٤٥ معملا بحثيا في تخصصات : الصناعات النسيجية ، الغذائية ، البحوث الصيدلانية ، البحوث الطبية والبنيوية ، البحوث الهندسية ، الكيمياء العضوية التطبيقية ، الكيمياء غير العضوية التطبيقية ، البحوث الفيزيائية ، العلوم الأساسية ، الهندسة الوراثية والبيوتكنولوجيا . بالإضافة إلى معامل الخدمات المركزية مثل : المعمل المركزي للخدمات ، معمل اختبار المواد ، معمل تحليل السوائل البيولوجية ، معمل التجارب نصف الصناعية ، معمل الاستشارات للحاسبات العلمية والإحصاء وكذلك معدين نوعيين هما :

- معمل بحوث أمراض العين .
- معمل بحوث الإلكترونيات .

#### المعهد القومي

#### لعلوم البحار والمصايد

ويهدف إلى المحافظة على البيئة المائية - ومواردها وحمايتها وتنميتها .

وتنمية الثروة السمكية ، واقتراح التشريعات المنظمة لحماية البيئة المائية والمحافظة على مواردها .

#### المعهد القومي للمعاصرة

أنشئ المعهد القوي للمعاصرة لدعم التنمية الصناعية والتكنولوجية وتنمية الصادرات ومراقبة جودة الواردات وإجراء البحوث التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ويتكون المعهد من أربعة أقسام رئيسية تضم ١٤ معملا ، هي قسم الاختبارات ، قسم الكهرباء ، قسم الميكانيكا ، قسم الفيزيكا التطبيقية .

#### المعهد القومي للأرصاد

#### الفلكية والجيوفيزيكا

ويهدف إلى النهوض بالبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجالات الفلك والفضاء والجيوفيزيكا وما يتصل بها ، وتقديم الخبرة والمساعدة لخدمة خطط التنمية . ويتكون المعهد من أربعة أقسام رئيسية هي : قسم الفلك ، قسم أبحاث الفضاء ، قسم المغناطيسية والتأقراطية الأرضية ، قسم الزلازل .

#### معهد بحوث البترول

ويهدف إلى امداد الصناعة البترولية بالدراسات والبحوث الفنية والتطبيقية في شتى مجالات هذه الصناعة ، والعمل على تطويرها بما

يؤدي إلى النهوض بها وتحقيق أهداف التنمية ويضم المعهد سبعة أقسام بحثية في مجالات الاستكشاف ، الانتاج ، التقييم التحليل ، التكرير ، الاستخدامات البترولية ، البتروكيمياويات وتطوير العمليات .

#### معهد تيودور

#### بهارس للأبحاث

ويهدف إلى مكافحة أمراض البهارسيا عن طريق إجراء البحوث الحقلية والبيئية والتنسيق مع الهيئات المعنية بمرض البهارسيا وتدريب الكوادر الفنية ويضم المعهد أقسام ، طب المناطق الحارة ، الجراحة ، جراحة المسالك البولية ، الأشعة ، التخدير والعناية المركزة ، الباثولوجي ، الميكروبيولوجيا ، الدم ، الكيمياء الكلينيكية ، الطفيليات ، الماتالوجي ، ( الوقاية ) ، المناة وزراعة الأنسجة الكيمياء العلاجية ، الكيمياء الحيوية ، البتروكيمياويات ، الأسمدة ، البحوث الحقلية والبيئية - ويضم المعهد مستشفى ب ١٢٠ سريرا وعيادة خارجية ، ومعمل للنظائر المشعة ، ومعمل مركزي وبيت للحيوان ، وحدات للبحوث الحقلية ، محطة للبحوث نصف الحقلية للوقاية باللقاحات .

#### مركز بحوث وتطوير الغلات

ويهدف إلى تطوير أساليب الانتاج في شتى مجالات الصناعات المعدنية والقيام بالدراسات والبحوث الفنية والتطبيقية المتعلقة بتلك الصناعة ، ويتكون من أربع شعب بحثية مختلفة تضم خمسة عشر معملا وهي : تقييم وتركيز الخامات ، استخلاص الغلات ، تشكيل وتشغيل ، الخدمات .

## مركز الاستشعار من البعد

ويهدف إلى نقل تكنولوجيا الاستشعار من البعد إلى مصر لاستخدامها في خدمة مشروعات التنمية والتصدير، ويشمل المركز معملًا لضمانيًا حديثًا لتحليل صور الأقمار الصناعية إلى جانب معامل أخرى متخصصة في التصوير وإنتاج صور الأقمار الصناعية وطائرات الاستطلاع الجوي، ومعمل قياسات، وقسم إعداد الخرائط.

## الأجهزة العلمية المعاونة

### المركز القومي

### للاعلام والتوثيق

ويقتني ما يزيد من ٣٠,٠٠٠ مرجع علمي ونحو ٢٥٠٠ دورية علمية، ويقوم بنشر وتوزيع الانتاج العلمي في مجالات العلوم البحتة والتطبيقية في إطار تسع عشرة دورية، وعديدا من كتب المؤتمرات، كما يقدم خدمات التصوير العلمي والاستشارات الفنية.

## المكتبة العلمية القومية

وتقتني ١٦,٠٠٠ مرجع علمي، ٩٥٠ دورية.

## مكتب براءات الاختراعات

ويهدف إلى إتاحة المعلومات من خلال براءات الاختراع المصرية، وإصدار براءات الاختراع حماية لحقوق المخترعين ونشر الوعي الابتكاري لدى المواطنين بإقامة المعارض وبيع المكتب خمسة ملايين رصفا للاختراع.

## جهاز تنمية

### الابتكار والاختراع

ويهدف إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات التي تسهم في خلق التكنولوجيا الوطنية، ودراسة الابتكارات والاختراعات التي يتلقاها الجهاز، وإنتاج العينة الأولى وإجراء التجارب النصف صناعية ومعاونة المبتكرين المصريين في تسجيل اختراعاتهم.

## الشبكة القومية للمعلومات

وتهدف إلى توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار والباحثين في القطاعات المختلفة مما يؤدي إلى تحسين هذه القرارات وبالتالي دفع عجلة التنمية. وقد تم اختيار خمسة مراكز معلومات قطاعية تمثل الشبكة في قطاعات الصناعة والزراعة والصحة والطاقة والعلوم والتكنولوجيا وتزويد كل منها بحاسب إلى ولوازمه لتخزين واسترجاع المعلومات.

## وفي المرحلة المقبلة ستركز

### سياسة البحث العلمي على

### تعميق المحاور التالية

- التنسيق بين كافة المؤسسات البحثية في الدولة.
- إعداد التنظيمات الإدارية والتشريعات التي تساعد معاهد البحث العلمي على القيام بدورها على الوجه الكامل وتتيح الفرصة للمتميزين من علماء مصر للقيام بأبحاثهم وتقليل المعوقات التي تحول دون ذلك وبما يؤدي في النهاية إلى رفع الكفاءة

الانتاجية للمشروعات القائمة وزيادة القيمة المضافة لهذه المشروعات دون تحميل للموازنة العامة للدولة أعباء إضافية والإسراع في إعداد اللوائح التنفيذية لتلك المراكز والمعاهد بما يحقق الارتقاء بالوضع الأدبي والكيان الوظيفي للقياداتها.

- ربط النشاط البحثي بخطط محددة تترجم الحاجات الفعلية لخطة التنمية وتعتبر عن الرؤية المستقبلية لها، والتوسع في إجراء البحوث التي تسهم في حل مشاكل فعلية تواجه الوحدات الانتاجية والصناعية.

- تسويق البحوث العلمية والجهود البحثية، بما يعمق الصلات بين مراكز البحث العلمي الوطنية ومؤسسات الانتاج والخدمات ومعاونة الوحدات الانتاجية في الدولة في إنشاء وحدات بحوث داخل مراكز الانتاج وربطها فنيا بمعاهد البحوث المقابلة.

- العمل على الاستفادة من نتائج البحوث المنتهية وإعادة الحزم التكنولوجية المناسبة للتطبيق في الوحدات الانتاجية المختلفة.

- دراسة طرق وأساليب الانتاج المتبعة في الوحدات الانتاجية المختلفة للعمل على تخفيض تكاليف الانتاج وإدخال التخصيصات اللازمة على المنتج النهائي، والقيام بالدراسات التي تمكن من استخدام الموارد المحلية والحد من الاستيراد.

- القيام بالدراسات الفنية والتكنولوجية لمشروعات التنمية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لها.
- تعظيم العائد من التعاون الدولي، بتوجيهه إلى تنمية وتطوير القدرات الذاتية وتحديث البنية الأساسية لمواكبة التطور العلمي في العلوم الحديثة، ونقل وتطوير التكنولوجيا.

# بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية بالقطاع العام

## مقدمة :

على الرغم من تعدد وتنوع المشاكل والتحديات التي تواجه القطاع العام فإن البحث يستهدف مناقشة أحد المشكلات الأساسية التي تواجهها بعض شركات القطاع العام المتمثلة في تراكم أرصدة السحب على المكشوف واختلال هيكل تمويلها فضلا عن عدم قدرة هذه الشركات على سداد تلك المديونيات وبالتالي زيادة أعبائها المالية باستمرار وتدهور اقتصاديات تشغيلها وتمويلها وانخفاض ربحيتها بالإضافة إلى تفاقم مشاكل السيولة بها .

ولاشك أن جذور المشكلة يرجع أساسا إلى أسباب عديدة خارجة عن إرادة تلك الشركة إما نتيجة لقصور في التخطيط وإما لقصور في التنفيذ على مستوى بعض الوزارات والجهات الحكومية الأعلى خلال مراحل زمنية سابقة .

يل كان يكتفى بين حين وآخر بإصدار بعض القواعد أو التعليمات التي تقضى بتسوية هذه الدفعات إما في رأس المال أو في حسابات خاصة ( مثل حساب مساهمة الحكومة ) أو الاتفاق على بعض البرامج الزمنية لسدادها لوزارة المالية .

ويستهدف هذا البحث تشخيص

كما تجدر الإشارة أن مسألة تمويل استثمارات القطاع العام وإصلاح الهياكل المالية لبعض شركاته مرت بتجارب عديدة بدأت خلال النصف الثاني من الستينيات عندما واجهت معظم الشركات مشاكل عديدة في تمويل برامج الاحلال والتجديد أو الاستكمال بها وما قامت به وزارة المالية تجاهها من تقديم بعض الدفعات المالية لها لمعاونتها جزئيا في حل المشكلة دون تحديد أسس واضحة لكيفية معالجة هذه الدفعات محاسبيا أو ماليا أو دون تحديد التزامات الشركات تجاه وزارة المالية فيما يتعلق بسداد مثل هذه الدفعات المالية .

مشاكل المديونية في شركات القطاع العام وانعكاساتها على هيكل التمويل ثم اقتراح بعض الحلول الإيجابية والفعالة للقضاء على هذه المشاكل من خلال تقديم بعض البدائل المقترحة في هذا الشأن .

أولا : تشخيص أبعاد الأزمات وأثارها :

واجهت شركات القطاع العام بعض المصاعب الناجمة أساسا عن أسباب كثيرة نتيجة لقصور أو ندرة مصادر التمويل المتاحة بالحجم اللازم ولضعف التوقيت المناسب ويمكن إرجاع ذلك أساسا إلى عدم وضع برامج تمويلية مناسبة على المستوى القطاعي أو القومي أو عدم توفر التنسيق الفعال بين الوزارات والجهات المعنية « البنك المركزي ، والوزارات النوعية ، ووزارة المالية ووزارة التخطيط » وبين تلك الشركات الأمر الذي ترتب عليه تفشي ظاهرة تفاقم أرصدة السحب على المكشوف الممنوحة لبعض هذه الشركات من البنوك باعتبارها الملجأ الوحيد - حينئذ لمواجهة متطلبات الاستثمار في الشركات على الرغم من ارتفاع أعبائها المالية فضلا عن انعكاساتها السلبية أو التشاؤمية على الأحوال المالية والانتاجية لهذه الشركات

أد حسن حسني  
رئيس قسم الاقتصاد  
أكاديمية السادات للعلوم  
الإدارية



كذلك قامت معظم البنوك المصرية - في ذلك الوقت - بالتوسع في سياسات السحب على المكشوف وزيادة أرصدها إما نتيجة للضغط السياسية أو الإشرافية من جانب بعض الوزارات أو الأجهزة المعنية وإما لأسباب أخرى تتعلق بندرة أو ضالة فرص توظيف الأموال المتاحة أمام البنوك خاصة بعد أن تركز معظم النشاط الاقتصادي والتجاري لدى شركات القطاع العام . وقد أدى كل من الاتجاهين ( الطلب المتزايد من جانب بعض الشركات على زيادة أرصدة السحب على المكشوف ، وقيام البنوك بتلبية رغبات هذه الشركات إجباراً ) إلى تفاقم أرصدة السحب على المكشوف في ميزانيات كل من هذه الشركات ( في جانب الخصيم ) وكذلك تضخم أرصدة المديونية بحجم الائتمان المصدر بمعركة البنوك التجارية . ويوضح الجدول التالي احصائية عن بعض شرائح أرصدة المديونية في بعض شركات القطاع العام في ضوء البيانات المتاحة لميزانياتها في ١٩٨٣/٦/٣٠ .

### تحليل أرصدة المديونية وأعبائها السنوية

#### لبعض شركات القطاع العام

الشريحة	عدد الشركات	الأرصدة المديونية	الفوائد السنوية	الفاصل
حتى ٥ مليون	٥٣	١١٣	٢١	١٧
من ٥ - ١٠ مليون	٢١	٣٩	٢١	( ٥ )
من ١٠ - ١٥ مليون	١٦	١٩٤	٢٥	( ٥ )
من ١٥ - ٢٠ مليون	٥	٩٢	١٣	( ٦ )
من ٢٠ - ٣٠ مليون	٥	١٢٢	١٧	( ٦ )
جملة	٨٠	٥٦٠	٩٧	( ٦٩ )
٣٠ مليون فأكثر	٦	٧٤٣	١٦٩	( ٦٩ )
الإجمالي	٨٦	١٣٠٣	٢٦٦	( ٧٤ )

المصدر : جدول مركب من بعض البيانات المستقاة من الحسابات الختامية لشركات القطاع العام عن السنة المالية ١٩٨٣/٨٢ . ملاحظة : قدرت وزارة المالية إجمالي رصيد مديونيات شركات القطاع العام بمبلغ ٢٠٠٠ مليون جنيه في فبراير ١٩٨٤ ، وذلك في ضوء المذكرة المرفوعة للجنة السياسات بمجلس الوزراء .

ومن الجدول يتضح ما يلي :

١ - ضخامة أرصدة المديونية لدى شركات القطاع العام تجاه البنوك ( وهي أيضا شركات قطاع عام ) حيث تقدر بحوالى ٢٠٠٠ مليون جنيه طبقا لتقديرات وزارة المالية .

ب - ضخامة أرصدة المديونية لدى بعض الشركات تجاه البنوك المتعاملة معها حيث يبلغ عدد الشركات - على سبيل المثال - التي تتراوح أرصدة المديونية بها بين ٥ ، ١٠ مليون جنيه حوالى ٢٦ شركة ، وبين ١٥ ، ٣٠ مليون جنيه عشر شركات . - نتيجة لتفاقم هذه الديون بلغت أعباء الفوائد السنوية حوالى ٩٧ مليون جنيه ( بالنسبة لبعض الشركات الواردة

## ➔ بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية

اللجنة العليا للسياسات في نهاية سنة ١٩٨٢ مقترحة تسوية أرصدة المديونية لدى شركات القطاع العام على أساس قيام وزارة المالية بسداد رصيد السحب على المكشوف أو رصيد العجز في الاتفاق الاستثماري لتلك الشركات. خلال فترة تنفيذ الخطة أيهما أقل

ويشوب هذا الاقتراح عيوباً كثيرة أهمها أنه يستند على مقارنة غم صريحة بين أرصدة لحظية «وغير» أرصدة السحب على المكشوف كم تظهر بميزانية الشركات المدنية» وبيع أرصدة تراكمية تجمعت خلال فترة معينة من الزمن، كما أن هذا الاقتراح لم يفرق بين الشركات التي تعاني من مشاكل السيولة أو في مركزها المالي وبين تلك التي تتصف بتدهور اقتصاديات تشغيلها.

ومن ناحية أخرى انصبت مذكرة وزان المالية على شركات القطاع العام الملوكا بالكامل للدولة بينما استبعدت تلك الشركات التي يملك بعض أسهمها القطاع الخاص على الرغم من أن هذه الشركات الأخيرة أمنت بصندوق القوانين الاشتراكية في يوليو سنة ١٩٦١ مع الحفاظ بنسب ضئيلة جداً

من القطاع الخاص، إلا أنها بالقطر دخلت تحت السيطرة الكاملة للقطاع العام كما أن بعضها يواجه ذات المشاكل التي تواجهها بعض شقيقاته من شركات القطاع العام المؤممة بالكامل، وبالتالي فإن مذكرة وزارة المالية بدعم الشركات المؤممة بالكامل دون غيرها من شركات القطاع العام يمثل تجاهلاً ليس له ما يبرره.

المدة القصيرة نسبياً، بل أصبح بعضها في حكم القروض طويلة الأجل خاصة وأن هذه المديونيات لا تتعلق فقط بشركات القطاع العام العاملة في مختلف المجالات (باعتبارها شركات مدنية) بل أيضاً تؤثر إلى حد كبير على مراكز وميالك تمويل البنوك الأربعة الكبرى في مصر (باعتبارها شركات قطاع عام دائنة)

ومن ناحية أخرى ترتب على تراكم أرصدة السحب على المكشوف تحميل مختلف الشركات المدنية بفوائد ضخمة سنوياً (أثرت على هيكل تكاليف التشغيل والربحية بها) مقابل تعليقة فوائد دائنة ضخمة ومساوية لها لحساب البنوك الدائنة (أثرت بالقطع على هيكل الربحية بها) وقد نجم عن ذلك تصوير حساب العمليات الجارية والأرباح والخسائر لبعض الشركات والبنوك متضعباً بعض الأعباء أو الأرباح الوهمية أو الدفترية نظراً لعدم سداد تلك الفوائد أحياناً فضلاً عما يشهده ذلك من انطباعات غير مرضية عن القطاع العام وعن المناخ الاستثماري والانتاجي في مصر بصفة عامة.

وإزاء ما سبق تمت عدة محاولات لتسوية هذه الديون بواسطة وزارة المالية من خلال تقديم بعض الطول التي تتوازن نسبياً ومبادئ أعداد الموازنة العامة للدولة دون أن ترتبط أساساً بمعالجة جذور المشكلة وتقديم الطول المناسبة لها في ضوء مبادئ واقتصاديات التشغيل التجاري.

ولعل آخر هذه السياسات المذكورة التي أعدتها وزارة المالية وعرضت على

بالجدول فقط) بينما بلغ صافي خسائرها حول ٥ ملايين جنيه فقط.

د - يلاحظ أن رصيد المديونية في بعض الشركات الأخرى يفوق ٣٠ مليون جنيه كما بلغ رصيده بالنسبة للهيئة داخل هذه الفريضة حوالي ٧٤٢ مليون جنيه كما بلغت أعباء الفوائد السنوية المحملة عليها حوالي ١٦٩ مليون جنيه.

كما أوضح تقرير البنك المركزي عن السنة المالية ١٩٨٦/٨٥ ما يلي:

أولاً: ارتفاع أرصدة التسهيلات الممنوحة لشركات القطاع العام من ٢,٣ مليون جنيه سنة ١٩٨٢ إلى ٣,٣ مليون جنيه سنة ٨٤ ثم إلى ٤,٩ مليون جنيه في ديسمبر ١٩٨٥.

ثانياً: بلغت قيمة التغير بالزيادة في أرصدة القروض والسلفيات الممنوحة للقطاع العام حوالي ٦٦٥ مليون جنيه خلال سنة ١٩٨٤/٨٢ بالمقارنة للسنة السابقة، كما بلغ قيمة التغير بالزيادة في تلك الأرصدة خلال سنة ١٩٨٥/٨٤ حوالي ٦٣١ مليون جنيه.

وللضوء هذه المؤشرات يتبين مدى تفاقم ظاهرة مديونيات القطاع العام ومدى اختلال ميالك تمويلها مع ما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على اقتصاديات التشغيل والتمويل والربحية فيها.

وبالتالي تفشت ظاهرة تفاقم مديونيات القطاع العام خاصة تلك التي نجمت أو تراكمت خلال فترات زمنية سابقة كما يصعب حالياً تسوية أو تصفية بعض تلك الأرصدة خلال

ثانياً : البدائل المقترحة للتسوية .  
التسوية المباشرة بين البنوك والشركات المدنية :

البديل الأول : التسوية من خلال مشاركة البنوك الدائنة في رموس أموال الشركات المدنية :

يمكن هذا الاقتراح على ضرورة دراسة الأرصدة المتراكمة للسحب على المكشوف لدى مختلف الشركات التي يصعب عليها سداد هذه الديون خلال فترة مناسبة ، مثل ثلاث سنوات على الأكثر ، وبالتالي يتم تسويتها وفقاً لما يلي :

حصر هذه الديون وتسويتها عن طريق نقل حساباتها مقابل تغطية رموس أموال الشركات المدنية بقيمتها باعتبارها حصة في رأس المال لحساب البنك المختص مع مراعاة أي حدود قد يفرضها القانون فيما يخص باستثمارات الودائع .

يتم إصدار قيمة حصة البنك في رأس المال في شكل أسهم قابلة للتداول في البورصة ، في شكل أسهم اسمية أو لحامها ، على أن تحفظ بمحفظة الأوراق بالبنك وتظهر ضمن أرصدة الأصول المتداولة .

البديل الثاني : التسوية من خلال تحويل هذه الأرصدة إلى سندات :

وبذلك باتباع نفس الإجراءات السابقة على أن يتم تحويل أرصدة الديون إلى سندات قابلة للتداول من بورصة الأوراق المالية دون تعديل رموس أموال هذه الشركات . وإن كان من المحتمل أن يقل عائد البنوك من هذه السندات عن قيمة الفوائد التي يتم تحميلها لهذه الأرصدة حالياً ، إلا

أنه يمكن تعويض ذلك من خلال زيادة حجم الائتمان وتداول الأموال وتكرار الاقتراض مع ما يترتب على ذلك من زيادة الصلوات والفوائد .

ب - التسوية من خلال توسيط وزارة المالية أو بنك الاستثمار القومي :

البديل الأول : زيادة رموس أموال الشركات ، حصة وزارة المالية في رأس المال :

ويستهدف هذا البديل تسوية أرصدة المديونيات المتراكمة لدى الشركات مقابل تغطية قيمتها لحساب رأس المال بما يعنى زيادة حصة رأس المال المملوكة لوزارة المالية كما يمكن السماح لأسهم الحصة الزائدة بالتداول في البورصة - في حالة إصدارها في شكل أسهم لحامها - بشرط أن يتواءم ذلك مع بعض الأحكام السائدة حالياً ، المادة ١٠ - من القانون ١١ ، والتي تحظر تغير نسبة الملكية في شركات القطاع العام في حالة زيادة رأس المال ، إلا إذا تم تعديل تلك المادة خاصة وأن قانون شركات القطاع العام الصادر حديثاً يعتبر الشركة من القطاع العام طالما كان ٥١٪ من أسهم رأس المال مملوكاً للقطاع العام ( بالنسبة للشركات الجديدة التي تنشأ أو نشأت بعد صدور القانون ) .

البديل الثاني : زيادة رموس أموال الشركات مع تخصيص الزيادة لبنك الاستثمار القومي .

ويختلف هذا البديل عن البديل السابق في توسيط بنك الاستثمار القومي بدلاً من وزارة المالية على أن تعتبر الزيادة في رأس مال كل شركة

بعتابة حصة بملكها بنك الاستثمار القومي ، كما يمكن السماح ببيع تلك الأسهم ببورصة الأوراق المالية وفقاً للضوابط أو التعديلات المشار إليها من قبل .

وفي الخاتمة السابقتين لا بد وأن تدخل وزارة المالية أو بنك الاستثمار كمدین بديل لهذه الشركات لدى البنوك التجارية بقيمة ماثلة للدين التي يتم تسويتها في هذه الشركات . وفي هذه الحالة تتحول أرصدة المديونية بالبنك من أرصدة مجمدة نسبياً إلى أرصدة قابلة للتسوية أو التصفية خلال مرحلة وجيزة نسبياً باعتبار أن المدين الجديد ذو قدرة أو مرونة مالية تتفق إلى حد كبير القدرة المتاحة لدى مختلف الشركات .

وقد يتم ذلك إما من خلال وضع برنامج زمني للسداد على دفعات أو من خلال إصدار سندات بشروط ميسرة وقابلة للتداول في بورصة الأوراق المالية ، لحساب البنوك الدائنة بما يوفر مرونة كاملة لهذه البنوك من تصفية بعض أرصدة المديونيات فوراً أو على دفعات متتالية في حالة عدم استعدادها لانتظار توفيقات استهلاكها المحددة في قرارات إصدارها .

كما أنه في حالة إصدار الزيادات في رأس المال في شكل أسهم قابلة للتداول في البورصة تصبح مسألة توفير التمويل اللازم لاستهلاك السندات أقل دفع أقساط السداد للبنوك في مواعيدها أكثر يسراً فضلاً عما يتجده ذلك من تنشيط التعامل في بورصة الأوراق المالية سواء فيما يتعلق بتداول الأسهم أو السندات .

ثالثا : إيجابيات تنفيذ هذه البدائل :

إن تنفيذ بعض أو أحد البدائل يمثل خطوة إيجابية على طريق مواجهة المشاكل بنظرة موضوعية وفعالة تستهدف في المقام الأول تهئية المناخ لمزيد من الاستثمار المأمون والتعاون الإيجابي المأمول بين القطاع العام والخاص خاصة وأن هناك مؤشرات عديدة في المرحلة الحالية تؤكد تفتح بعض ديون شركات القطاع الخاص ووقوف معظم البنوك جازدة في مواجهة تلك المشاكل الأمر الذي يبرر ضرورة العمل على تلادى تلك الأزمات قبل استفحالها .

بل قد تكون مسألة تسوية ديون القطاع العام بمثابة المدخل السليم والخطوة المنسجعة لقيام المسؤولين بوضع بعض الحلول المناسبة لتسوية أو إعادة جدولة سداد بعض ديون القطاع الخاص المتعثر سدادها حاليا ، وبفضل أن ذلك فإن تسوية المديونيات المتركة وأصلاح الهياكل المالية للقطاع العام هو الصورة البارزة والمترجمة لاهوال الاقتصاد القومى ومناخه الاستثمارى ومدى قدرته وكفائه التمويلية والانتاجية الأمر الذى يبرر ضرورة مواجهة هذه المشاكل وبمسما بالموضوعية والإيجابية الواجبة خاصة في ضوء الصقائق والاعتبارات التالية :

1 - من الصعب بل من المستحيل بيع أو تصفية بعض شركات القطاع العام التى تتصف بتراكم أرصدة المديونية فيها ، أو اختلال مركزها المالى خلال المرحلة الحالية .

## بدائل مقترحة لتسوية أرصدة المديونية

جـ - توسيط البنك المركزى أو هيئات القطاع العام في إصدار سندات القطاع العام :

ويستهدف هذا البديل دراسة وحصر مديونيات مختلف الشركات وفقا للأسس السابقة على أن يتم تسويتها للبنوك من حصيلة سندات يصدرها البنك المركزى أو باسم هيئات القطاع العام للاكتتاب العام على أن يتم تحديد شروط وأعياء استهلاكها على نحو يمكن من ضمان ترويج هذه السندات ، من خلال السماح لهذه السندات بالتداول في البورصة مع منحها بعض المواقف الضريبية والتشجيعية الأخرى .

وإن هذا الصدد يقترح إصدار مثل هذه السندات على مراحل متتالية وبالجنبة المصرى في ضوء أحجام المديونيات الواجب تسويتها ويحث يخصص كل إصدار جديد - على سبيل المثال - بتسوية مديونيات شركات قطاع أو نشاط اقتصادى معين كما يمكن إصدار مثل هذه السندات في شكل نوعيات مختلفة وبشروط مختلفة تتواءم وظروف كل قطاع أو نشاط .

بل يفضل أن تصدر باسم الهيئة العامة للمشرفة « أو المالكه طبقا لأحكام القانون الجديد » لمجموعة من شركات القطاع العام وباعتبارها أكثر قدرة وخبرة على دراسة توقعات النمو والسيولة بهما مع تشكيل بعض اللجان المشتركة بين تلك الهيئات والبنوك المعنية تحت إشراف البنك المركزى للاتفاق على كيفية تسوية أرصدة المديونية ونوعية السندات .

للبديل الثالث : إجراء مقاصصة محاسبية بين حصص الملكية العاملة في كل من الشركات والبنوك :

ويتضمن ذلك قيام وزارة المالية أو بنك الاستثمار بزيادة حصتها بقيمة هذه الديون في رموس أموال الشركات مع تخفيض قيمة مساهمتها في رموس أموال البنوك بنفس القيمة علما بأن ذلك لن يؤثر على ملكيتها الكاملة لهذه البنوك ، إلا أن تنفيذ ذلك قد يواجه بعض الصعوبات على النحو التالى :

- زيادة قيمة الديون التى يتم تسويتها عن قيمة رموس أموال البنك .  
- عدم إمكان تعديل نسبة المشاركة في رموس أموال شركات القطاع العام بما فيها البنوك ويتأديا لذلك يقترح ما يلى :

- اعتبار حصة أى شركة قطاع عام أو بنك في رأس مال إحدى الشركات الأخرى بمثابة مساهمة من القطاع العام باعتبار أن الأسهم الخاصة بالطرفين مملوكة أساسا للقطاع العام وأن الحصصة النهائية لمختلف الأنشطة المالية والتجارية تعود على الدولة باعتبارها مالكة للقطاع العام .

- تحلية رموس أموال البنوك بقيمة حقوق الملكية المتاحة لديها بما يساهم في استيعاب فروق التسوية فضلا عن عدم تأثر حصص الملكية العامة باعتبار أن قيمة رأس المال لا مدلول لها طالما أنها مملوكة بالكامل للقطاع العام .  
ومع ذلك فقد يكون لذلك بعض الانعكاسات السلبية على المراكز المالية للبنوك أمام العالم الخارجى ( نظرا لفضالة أرصدة حقوق الملكية فيها )

من الصعب خلق مناخ استثماري مشجع لمزيد من الاستثمار وتدفق الأموال دون السماح لأسهم بعض الشركات بالتداول في البورصة سواء كانت مملوكة للدولة أو للأفراد .

إن تداول الأسهم والسندات الحكومية يعطى فرصاً أكبر للسياسات المالية والحكومية للتدخل والتأثير بفعالية في مواجهة بعض المشاكل المالية والنقدية والتضخمية التي قد يواجهها الاقتصاد المصري باعتبار أن الحكومة تملك حصة كبيرة من أسهم الشركات العاملة في مصر .

ومن ناحية أخرى يمكن الإشارة إلى بعض المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تسوية المديونيات المترتبة للبنوك على مختلف الشركات فيما يلي :

بالنسبة للشركات :

١ - إجراء إصلاح جذري في هيكل تمويل بعض الشركات بما يؤدي إلى القضاء كلياً أو جزئياً على بعض مظاهر اختلال المركز المالي .

٢ - تخفيف الأعباء المالية المحملة على نتائج أعمال بعض الشركات بما يؤدي إلى تحسين اقتصاديات التشغيل والربحية .

٣ - تخفيف أو القضاء على مشاكل السيولة ومضاعفاتها التي تعاني منها هذه الشركات في سبيل سداد التزامات القروض وبالتالي توفير التمويل المناسب جزئياً أو كلياً لعمليات الاستثمار والنشاط الجاري الأخرى .

بالنسبة للبنوك :

١ - تعديل وإظهار المركز المالي الصحيح للبنوك بما يساعد على إعطاء صورة واضحة عن نشاط البنك وتطوره من سنة لأخرى سواء في مجال كفاءاته الائتمانية أو في مجال سلامة الديون والقروض الممنوحة منه لمختلف الشركات .

٢ - منح الفرصة للبنوك للتخلص من مشاكل المديونية المترتبة لديها منذ أجل طويلة نسبياً من خلال التصفية الجزئية لها عن طريق تصفية هذه الديون وتحويلها إلى حصص يمكن بيعها تباعاً وتدرجياً إلى مختلف الهيئات والأفراد من خلال تداول الأسهم أو السندات ببورصة الأوراق المالية

٣ - ارتفاع حجم الائتمان المتاح لدى البنوك تدريجياً - مع استمرار البيع أو التنازل عن هذه الحصص - بما يساهم في رفع كفاءة البنك وزيادة قدرته على خلق الائتمان وتحقيق أرباح إضافية .

كما يمكن الإشارة إلى بعض المزايا الأخرى كما يلي :

١ - تحسين اقتصاديات التشغيل والانتاج والربحية لدى الشركات والبنوك .

٢ - تصوير المراكز المالية لبعض الشركات والبنوك بما يعكس الأحوال المالية ومراكز الديونية والدائنية بصورة دقيقة .

٣ - تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال السماح بتداول الأسهم والسندات التي قد تصدر كنتيجة حتمية لهذه التسويات بصفة خاصة .

٤ - دعم المناخ الاستثماري والانتاجي على المستوى القومي ووضع جذور تعاونية تسمح بمزيد من التدفقات المالية داخل القطاع العام والخاص لمزيد من الاستثمار والانتاج .

٥ - المساهمة ايجابياً من جانب جميع الأطراف في حل مشاكل الانتاج والتمويل باعتبار أن القطاع العام هو ركيزة التنمية على المستوى القومي .

٦ - قيام السلطات الحكومية ممثلة في وزارة المالية أو البنك المركزي أو بنك الاستثمار أو الهيئات ببعض الجهود الايجابية في تصحيح مسار القطاع العام والقضاء على بعض مشاكله .

٧ - إمكانية تدخل الأجهزة الحكومية المعنية في توجيه السياسات المالية والنقدية بصورة أكثر فعالية من خلال بيع وشراء بعض الأسهم أو السندات « السوق المفتوحة » في ضوء الظروف الاقتصادية المحلية .

وأخيراً . يمكن اعتبار أي إنجازات في مجال تسوية ديون القطاع العام بمعرفة البنوك بمثابة خطوة إيجابية على طريقة تسوية ديون القطاع الخاص لدى هذه البنوك خلال المرحلة القادمة خاصة بعد انقضاء نسبياً خلال السنتين الأخيرتين وتمثل عبء جديدة في مواجهة جهود التنمية ومتطلبات تحفيز الاستثمار والإرخار على المستوى القومي .

# النمط المثالي للتنظيم

١ - مقدمة

الذي كان لابد وأن يؤدي إلى سوء الفهم كنتيجة لعدم معرفة هذا الإطار .

فعلى سبيل المثال لا الحصر يمثل « النمط المثالي » لدى ماكس فيبر منهجاً علمياً يعتمد على الاستقراء التاريخي انطلاقاً من ظواهر ومفاهيم معاصرة ، يمكن تشبيهه بما هو معروف لدينا اليوم بالنموذج . وقد استخدم ماكس فيبر هذا المنهج العلمي في العديد من دراساته ولم يقتصر الاستخدام فقط على النظرية البيروقراطية . فالنمط المثالي للبيروقراطية لا يعنى بأية حال من الأحوال أن فيبر قدم لنا « وصفاً طيباً » إذا ما اتبعت أصبح الجهاز البيروقراطي مثالياً ولكنه قدم لنا من خلال النمط المثالي أدوات تحليلية تمكننا من التعرف على ظواهر معاصرة .. هذا وقد بنيت العديد من الانتقادات على المفهوم الخاطئ للنمط المثالي والتي أدت ببعض الباحثين إلى القول :

« إن النموذج الذي قدمه فيبر بما يتضمنه من خصائص يستحق ما شاع عنه من تسمية نموذج الآلة « Machine Model » فهو يعمل بميكانيكية صماء حيث أن كل جزء فيه يؤدي وظيفة أو دوراً مرسوماً كما أنه يعمل بصرف النظر عن أية مؤثرات خارجية ، وهو يتميز بتصميم نموذجي يحتوي على بذور تفوقه وهو بهذه المثابة قمة في الأداء الكفاءة .. والفرد في مواجهة هذا البناء المكتمل والمحكم والنموذجي يعد من الثوابت أو المعطيات ، ويمكن أعمال دوره باعتبار أن دوره مرسوم ومقرر .. أما القيم والعادات والتقاليد فلا تأثير لها في تشكيل هذا السلوك »<sup>(١)</sup> .

لم تحظ النظريات الإدارية بصورة عامة في القرن العشرين « بالشهرة » الواسعة التي حظيت بها النظرية البيروقراطية للعالم الألماني Max Weber ماكس فيبر والذي ولد عام ١٨٦٤ ومات عام ١٩٢٠ م . فارتبط اصطلاح البيروقراطية سواء بمفهومه المحايد أو المقيم باسم فيبر . واعتمد علماء العلوم الإدارية العرب في كتاباتهم حول النظرية البيروقراطية على ترجمة أعمال زملائهم الأمريكيين والتي اقتصرت على بعض أجزاء من الكم الهائل لأعمال ماكس فيبر . وغنى عن القول أن الاعتماد على الترجمة ، خاصة عندما تكون مقصورة على جزء من كل ، تقود إلى العديد من الأخطاء العلمية . وينطبق هذا بصفة خاصة على أعمال ماكس فيبر الخاصة بالنظرية البيروقراطية للأسباب التالية :

أولاً : النظرية البيروقراطية لـ ماكس فيبر لا تمثل في واقع الأمر جزءاً متكاملًا من أعماله ، بل وردت ضمن كم هائل من أبحاثه ودراساته ، والتي لم تمهله النية من ترتيبها ونشرها بالصورة التي خطط لها والتي لا نعرفها بدقة . وهذه الحقيقة أدت إلى أن يعالج الجزء الخاص بالنظرية البيروقراطية وقد انسلخ من الإطار العام الذي ورد فيه ، الأمر

(١) محمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ، في مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر عن مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد العاشر ، محرم ١٤٠٠ نوفمبر ١٩٨٠ ، ص ١٩٣ .

# البيروقراطية

د . محمد حسن العزازي

المستاد المساعد بأكلاديمية السادات ووكيل كلية العلوم  
الإدارية والتخطيط جامعة الملك فيصل

دراسة  
تحقيقية  
للمنظورية  
البيروقراطية

إن هذا يوضح لنا جلياً سوء الفهم الناتج عن الفهم الخطأ للمنهج العلمي الفيبري الذي أطلق عليه النمط المثالي ، بل أن رأى الكاتب سابق الذكر يدل على عدم معرفة أعمال فيبر ، حيث يؤكد على أن فيبر لم يضع المؤثرات الخارجية للنظام البيروقراطي في الاعتبار وأنه اعتبر الفرد العامل في النظام من الثوابت كما أنه أهمل تأثير القيم والعادات على سلوك الفرد العامل في النظام البيروقراطي ، أننا في هذه المقدمة لسنا بصدد معالجة الانتقادات التي وجهت لتوجه ماكس فيبر ولكننا نريد أن نؤكد على صحة رأينا القائل بأن انسلاخ الجزء الخاص بالمنظرية كان لا بد وأن يقود إلى أخطاء علمية جسيمة . فلو عرف الكاتب سابق الذكر أن فيبر عالج في كتاباته البيئة التي يعمل بداخلها الجهاز البيروقراطي سواء كانت بيئة اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو قيمية معالجة مستفيضة وأنه في أعماله « قدس » حرية الإنسان وعالج تأثير النظم البيروقراطية على حرية الفرد ، كما أنه كمال اجتماع في المقام الأول ناقش في العشرات من دراساته ، وعلى مئات من الصفحات تأثير القيم والعادات والتقاليد على سلوك الفرد ، لو عرف الكاتب هذه الحقائق ، لما صاغ الكلمات التي أوردها سابقاً .

ثانياً رغم « شهرة » ماكس فيبر ، والتي ارتبطت بالبيروقراطية ، والتي عانت من سلبياتها كل

المجتمعات نتيجة للتوسع في نشاط الدولة بصورة عامة ، إلا أن أعمال فيبر لم تحظ بالمعالجة العلمية المتعمقة والمستفيضة من قبل العلماء الأمريكيين والذين حددوا بعد الحرب العالمية الثانية أبعاد تطور العلوم الإدارية . والسبب يعود إلى أنه إبان الحرب العالمية الثانية وحتى زمن قريب ربط كل ما هو ألماني المنشأ بالفكر النازي الفاشي والذي أدى بالعالم إلى حرب عالمية كان ضحيتها ملايين من البشر ، فاقصرت معرفتنا إلى حد بعيد على بعض أعمال فيبر والتي ترجمت من قبل العلماء الأمريكيين قبل الحرب العالمية الثانية وعلى وجه التحديد ترجمة تالكوت بارسونز<sup>(٢)</sup> في العشرينات والتي نشرت فيما بعد .

ثالثاً أنجز فيبر أبحاثه العلمية في حقبة زمنية اتسعت بالصراع الفكري بين الرأسمالية الليبرالية والفكر الماركسي ، فمن ناحية عاصر فيبر نشأة الرأسمالية الصناعية في أوروبا الغربية ومن ناحية أخرى

Parsons, Talcott ( editor ) : Max Weber : The Theory of Social and Economic Organization ( translated by A.M. Hendrson and ( ٢ ) Talcott Parsons ), New York 1947.

## → النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

صادفت فترة انتاجه العلمي وجود الشبح الأحمر - كما كان يطلق على الشيوعية في ذلك الوقت - فوق سماء الدول الأوروبية والذي أشعل الثورة البولشفية في روسيا عام ١٩١٧ ، وكانت نبضاتها على سمع من فيبر من خلال المهاجرين الروس الذين ربطتهم بماركس فيبر صداقات فكرية في مدينة مايدلبرج<sup>(٢)</sup> . ضف إلى ذلك أن فلاسفة الفكر الاشتراكي وعلى قمتهم فريدريك انجلز وكارل ماركس المائى الاصل وأن أعمالهم كانت باللغة الألمانية . وقد كان من الطبيعي أن ينعكس هذا الصراع الفكري على أعمال ماركس فيبر . فمن ناحية تآثر فيبر - وهذا ما أقره هو بنفسه - بالفيلسوف الألماني فريدرش نيتشه Friedrich Nietzsche خاصة بالجانب الذاتي الأورستقراطي في فلسفته ومن ناحية أخرى وهب حياته العلمية للدفاع عن الرأسمالية الليبرالية ضد الفكر الماركسي الذي رفضه رفضاً قاطعاً ، ولكنه في نفس الوقت لم ينكر احترامه له ، ولعل ما قاله فيبر لأحد تلاميذه يوضح هذه الحقيقة :

« أن الجدية والشرف العلمي لأي عالم معاصر خاصة الفلاسفة المعاصرين يمكن أن يقاسا بمواقفهم تجاه كارل ماركس وفريدرش نيتشه . وأن من ينكر منهم أن أجزاء أساسية من أعمالهم العلمية كانت لا يمكن أن تتجه دون أعمال نيتشه

وماركس فهو يكتب على نفسه ويضلل الآخرين ، إن العالم الذي نتواجد فيه اليوم هو عالم تأثر وصقل بماركس ونيتشه<sup>(٣)</sup> .

ومعرفة هذه الحقيقة ومدى تأثيرها على المجتمعات الأوروبية في رأينا ضرورة لتفهم واستيعاب العديد من أعمال ماركس فيبر .

لهذه الأسباب يهدف هذا البحث إلى معالجة النظرية البيروقراطية لماركس فيبر من واقع المصدر الأساسي أي ما كتبه فيبر بنفسه . وقد رأينا أنه من المفيد لزملائنا الناطقين باللغة العربية والعالمين في مجال العلوم الادارية أن نورد في هذا البحث تعريب دقيق إلى حد بعيد لما كتبه فيبر حول النظرية البيروقراطية<sup>(٤)</sup> . أما في تحليلنا للنظرية فلامفر من الاستعانة بكتابات أخرى لفيدر معتمدين على النصوص الأصلية المكتوبة باللغة الألمانية ، وعليه فيمكن ايجاز أهداف هذا البحث في الآتي :

- أولاً : تقديم تعريب دقيق للنص الأصلي للنظرية البيروقراطية .
- ثانياً : تحليل النظرية البيروقراطية من خلال التطرق إلى مكوناتها ، محاورها من ناحية شرح هذه المكونات بصورة أقل تجريدية عما أوردها فيبر بهدف تطبيقها على مشاكلنا الادارية المعاصرة ، ومن ناحية أخرى إيضاح وتحليل علاقة مكونات النظرية ببعضها البعض .
- ثالثاً : التعرف على مدى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي بالنسبة للنظم

Mommsen, W. : Max Weber, Gesellschaft, Politik und Geschichte, Frankfurt—Main 1982, S. 151. ( ٢ )

موسسن : ف . ماركس فيبر . المجتمع ، السياسة والتاريخ ، فرانكفورت ماين ، ١٩٨٢ ، ص ١٥١ .

Eduard Baumgarten : Max Weber, Werke und Person, Tuebingen 1964, S. 554. ( ٤ )

أورادو بايم جارتن : ماركس فيبر ، شخصه وأعماله ، توبنجن ١٩٦٤ ، ص ٥٥٤ .

( ٥ ) وردت النظرية البيروقراطية في كتابات ماركس فيبر تحت الجزء الخاص بأنماط السلطة والذي تضمن معالجة ، إقامة الشرعية ، السلطة القانونية ، و جهازها الإداري ، السلطة التقليدية ، السلطة الكاريزمية ، الكاريزما اليومية ، الانقطاع ، تفهم الخاطئ لنمط السلطة الكاريزمية ، الجماعية وفصل السلطات ، الأحزاب ، التمثيل النيابي ، الدرائج والبطاقات .

ونحن في هذا البحث سوف نقفصر على تعريب إقامة الشرعية والسلطة القانونية ، وهما الجزعان وثيقا الصلة بالنظرية البيروقراطية . إلا أنه لا بد من الإشارة إلى أن كل الجزء الخاص بأنماط السلطة متكامل ودراسته ضرورية لتفهم النظرية البيروقراطية .



السياسية المتباينة وأيضاً بالنسبة للنظم الادارية على مختلف أنواعها . مناقشة الانتقادات التي وجهها العلماء الأمريكيين للنظرية الفيررية والتي تناقلها فيما بعد زملاؤه الناطقين باللغة العربية . وسوف نركز على وجه الخصوص على الانتقادات التي كان سببها الفهم الخاطئ لبعض آراء فيبر .

وتجدر الإشارة في البداية الى اننا اعتمدنا في تعريب النظرية البيروقراطية على الطبعة الخامسة والاشيرة لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » نشرة عام ١٩٨٠<sup>(٦)</sup> . وقد جاءت النظرية البيروقراطية لماكس فيبر في الجزء الثالث من مشروع كتاب « أساسيات . الاقتصاد الاجتماعي » والذي لم تملأ المنية لماكس فيبر ، والذي مات عام ١٩٢٠ ، من استكماله ، وكانت خطة ماكس فيبر والتي اخطر بها نادره هي اصدار خمسة كتب تضم تسعة أجزاء بعنوان « أساسيات الاقتصاد الاجتماعي » وكتاب « الاقتصاد والمجتمع » والذي ذاع صيته بعد وفاة ماكس فيبر بعد أن نشر لأول مرة عام ١٩٢١ هو الجزء الثالث من مشروع الخمسة كتب المشار إليها عاليه . وكانت خطة ماكس فيبر هي أن يعالج هذا الكتاب موضوعين أساسيين :

الأول : الاقتصاد والقوى الاجتماعية .. ويقوم بكتابه ماكس فيبر .

الثاني : تطوير النظم الاقتصادية والاجتماعية والمثاليات .. ويقوم بكتابه زميله فيليب فينش Philippo vich والذي مات عام ١٩١٧ أي قبل موت فيبر بثلاث سنوات .

انطلاقاً من هذه الخطة أصدرت زوجة ماكس فيبر مارينا فيبر Marianne Weber عام ١٩٢١ كتاب « الاقتصاد والمجتمع » والذي ضم الجزء الأكبر مما كان أعده فيبر قبل وفاته ، حيث يقع في حوالي ٩٠٠ صفحة من الحجم الكبير<sup>(٧)</sup> . والكتاب بالصورة المتاحة لنا هو اجتهاد من زوجة ماكس فيبر وزملائه من العلماء الذين عاونوها في إخراج الكتاب ، والاجتهاد ينصب في المقام الأول على تسلسل موضوعات الكتاب حيث تؤكد مارينا فيبر في تقديمها للطبعة الأولى عام ١٩٢١ أن فيبر لم يترك خطة لتسلسل موضوعات الكتاب . علاوة على هذا تضمن الكتاب عدة موضوعات لم يستكملها المؤلف قبل وفاته هذا بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتها في قراءة ماكتبه فيبر خاصة أنه كان كثير استخدام المصطلحات غير الألمانية وأيضاً مصطلحات من خارج اللغات الأوروبية<sup>(٨)</sup> .



Max Weber : Wirtschaft und Gesellschaft, Tuebingen 1980

(٦)

ماكس فيبر : الاقتصاد والمجتمع ، توبنجن ١٩٨٠ .

(٧) نشر بعد ذلك العديد من أعمال فيبر والتي استغنا بها في هذا البحث ومن أهمها :

Max Weber : Gesammelte Politischen Schriften, Tuebingen 1971 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث السياسية ، توبنجن ١٩٧١ .

Max Weber : Gesammelte Aufsätze Zur Wissenschaftslehre, Tuebingen 1968 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم المعرفة ، توبنجن ١٩٦٨ .

Max Weber : Gesammelte Aufsätze Zur Soziologie und Sozialpolitik, Tuebingen 1924 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع والسياسية الاجتماعية ، توبنجن ١٩٢٤ .

Max Weber : Gesammelte Aufsätze Zur Religionssoziologie, 3Bde., Tuebingen 1920/1921 .

ماكس فيبر : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع الديني ، ٢ أجزاء ، توبنجن ١٩٢٠ / ١٩٢١ .

(٨) تكتب مارينا فيبر في تقديمها للطبعة الأولى من كتاب الاقتصاد والمجتمع عام ١٩٢١ الآتي :

« أن نشر هذا العمل الرئيسي الذي خلفه المؤلف كان محظوظاً بالعديد من الصعوبات . فلم يترك المؤلف خطة لبهاء وتسلسل ما خلفه من مؤلفات ... وعليه فإن تسلسل موضوعات هذا المؤلف هو اجتهاد من النائرة ومساعدتها . وهناك بعض الأجزاء لم يستكملها المؤلف وتركت على ما هي . كما واجهت النائرة ومساعدتها صعوبات كبيرة في قراءة ماخلفه المؤلف ذلك حيث أنه كثير استخدام المصطلحات غير الأوروبية ... »

Max Weber : Wirtschaft und Gesellschaft, ... S.32 .

ماكس فيبر : الاقتصاد والمجتمع ..... سبق ذكره ، ص ٣٢ .

## → النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

ويجب أن نشير في هذه المقدمة السريعة أن الطبعة التي اعتمدنا عليها قام بتحقيقها يوهانس فينكلمان -Johan nes Winkelmann- والذي أحدث العديد من التعديلات على طبعة ١٩٢١ م وذلك على أساس دراسته المستفيضة والمتعمقة لما تركه فيبر . وتتصبب التعديلات في المقام الأول على تسلسل موضوعات الكتاب . ولعله من المفيد أن نذكر للقارئ والباحث والدارس العربي عناوين الموضوعات الرئيسية لكتاب الاقتصاد والمجتمع :

### الجزء الأول :

#### اساسيات علم الاجتماع

- ١ - المفاهيم الاجتماعية الأساسية ( ١٧ فصلا )
- ٢ - الاساسيات الاجتماعية للاقتصاد ( ٤١ فصلا )
- ٣ - أنماط السلطة ( ٢٢ فصلا )
- ٤ - الشرائع والطبقات ( ٣ فصول )

### الجزء الثاني :

#### الاقتصاد والنظم والقوى الاجتماعية

- ١ - الاقتصاد والنظم الاجتماعية ( ٣ فصول )
- ٢ - العلاقات الاقتصادية (الاقتصاد والمجتمع بصورة عامة ) ( ٥ فصول )

- ٢ - أنماط الجماعات البشرية وعلاقتها بالاقتصاد . ( ٧ فصول )
- ٤ - علاقات الجماعات البشرية ( ٤ فصول )
- ٥ - علم الاجتماع الديني ( ١٢ فصلا )
- ٦ - السوق والمجتمع
- ٧ - علم الاجتماع القانوني ( ٨ فصول )
- ٨ - الجماعات السياسية ( ٦ فصول )
- ٩ - علم الاجتماع والسلطة ( ٨ فصول )

ويتضح لنا من العناوين الرئيسية لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » أن موضوع البيروقراطية والذي نحن بصدد معالجته - تعريبه وتحليله والتعليق عليه - جاء تحت الجزء الأول والخاص بأساسيات علم الاجتماع ، وقد ذاع صيت موضوع البيروقراطية فيما بعد وعرف « بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي » دون وضعه في الإطار الذي عالج فيه بداخله <sup>(٩)</sup> وهذه الحقيقة في غاية الأهمية ذلك أن اجتهادات فيبر في مجال علم الإدارة بصورة عامة انطلقت من معالجته للأطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقيمية وهو ما عرف فيما بعد بالدخول البيئي . وهذه الحقيقة تتضح من العناوين الرئيسية لكتاب « الاقتصاد والمجتمع » أنفة الذكر ، كما سوف تتضح أكثر في نطاق معالجتنا للموضوع فيما بعد . ولابد للإشارة في البداية إلى الطريقة التي اتبعناها في تعريب وتحليل والتعليق على النظرية البيروقراطية . أولا : حاولنا الالتزام قدر الامكان بالنص الأصلي . وحتى لا يخلط النص الأصلي بتفسيرنا وتحليلنا يجد القارئ النص الأصلي مميزاً في وسط الصفحة أي تاركين هامشين على يمين ويسار النص .

(٩) من الكتب العربية الرائدة في مجال الإدارة العامة والتي تطرقت إلى هذا الموضوع الآتي :

- عبد الكريم دويش ، ليل تولا . الإدارة العامة . مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ١٩٨٢ . وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « النموذج البيروقراطي المثال » ص ٢١٧ .
  - أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٨١ .
  - وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « النموذج البيروقراطي الأمثل » مؤكداً على أن استخدام فيبر لكلمة البيروقراطية جاء في إطار نموذج اجتماعي للمنظمة . ص ٤٧ ، ٤٨ .
  - أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة ، مدخل بيئي مقارن ، دار النهضة العربية القاهرة ١٩٧٩ . وقد تطرق الكتاب إلى موضوع أنماط السلطة تحت عنوان « نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية » مستخدماً تعبير « النموذج أو النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي » ص ٩١ .
  - عبد الغفور ينس : نظريات التنظيم والإدارة ، الاسكندرية ١٩٦٨ . وقد أورد المؤلف ملخصاً لترجمة :
- Essays in Sociology, by Max Weber, translated by H.H. Gerth and C.W.Mills, oxford University Press, 1946 .

## ١/٢ إقامة الشرعية

### الفقرة ١ :

السلطة تعني بالترديد<sup>(١)</sup> ، الفرصة المتاحة لأمر معين ( أو : لكل الأوامر ) أن يطاع من قبل مجموعة محددة من البشر . وليست كل فرصة متاحة من خلال التأثير أو القوة على البشر تعني سلطة . فالسلطة بهذا المفهوم يمكن أن تستند في طاعتها إلى العديد من الدوافع : بداية من الطاعة بدافع لا إرادي وحتى الطاعة بدافع عقائلي . ولنشوء علاقة سلطوية حقيقية لابد من توافر حد أدنى من الرغبة في الطاعة . وليس كل نوع من أنواع السلطة يعتمد في الممارسة على وسائل



ثانياً : كان لابد من الاجتهاد في تعريب بعض المصطلحات اللاتينية والتي يتم تعريبها أحياناً بأكثر من كلمة إلا أننا أوردنا في مثل هذه الحالات النص الأصلي للمصطلح .

ثالثاً : رغم أن التعليق سوف نورد في الجزء الثاني من هذا البحث أي بعد استعراض النص الأصلي إلا أننا وجدنا في بعض الحالات ضرورة تفسير بعض الأجزاء والتعليق عليها مباشرة حتى يتمكن القارئ من متابعة قراءة النص .

### ٢ - تعريب النظرية البيروقراطية

وردت النظرية البيروقراطية في الكتاب المشار إليه فيما سبق ( الاقتصاد والمجتمع ) في الجزء الأول بعنوان « أساسيات علم الاجتماع » القسم الثالث بعنوان « أنماط السلطة » وعليه فسوف يكون تعريبنا ابتداء من أنماط السلطة والتي عالجها فيبر مبتدئاً بإقامة الشرعية .

( ١٠ ) يصح فيبر إلى القسم الأول من الجزء الأول الفقرة رقم ١٦ والتي يقدم فيها تعريفاً للسلطة انطلاقاً من التفريق بين « القوة » ( باللغة الألمانية Macht وباللغة الإنجليزية Might ) ، والسلطة باللغة الألمانية Herrschaft وباللغة الإنجليزية dominion والفرق كالآتي : « القوة تعني كل فرصة تتاح لإرادة ذاتية أن تتحقق ضد معانته وذلك داخل إطار اجتماعي ويصير النظر من المجال الذي تتاح فيه هذه الفرصة . أما « السلطة » تعني الفرصة التي تتاح لأمر معين ومن فرد معينه في أن يطاع ، والانضباط discipline يعني الفرصة المتاحة لأمر معين في أن يطاع فوراً وتلقائياً وحرارياً من قبل عدد كبير من البشر .

ويطوq ماكس فيبر على التعاريف سابقة الذكر شارحاً بأن اصطلاح القوة اصطلاح يعتبر من الناحية الاجتماعية هلامى بمعنى amorphous فالنوعية التي تصف بها فرد ما ( أية نوعية يمكن أن نتخيلها ) وايضا الظروف المحيطة به يمكن أن تشكله من تحقيق إرادته في حالة معينة . أما المعنى الاجتماعي للسلطة فهو أدق بكثير حيث يعنى فرصة إطاعة أمر معين . أما اصطلاح الانضباط فيعنى الطاعة الجماهيرية دون مقاومة وبدون نظرة نقدية لما يطاع .

Max Weber : Wirtschaft und Gesellschaft ....

راجع : .....

سبق ذكره ، ص ٢٨ ، ٢٩ .

ويتضح لنا من التعريفات السابقة أن القوة في مفهومه سلوك اجتماعي أما السلطة فهي قوة ، مقننة ، أى تستند إلى مؤسسة ما . وهناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى تحليل نظرة ماكس فيبر للقوة والسلطة فعلى سبيل المثال يؤكد Frank H. Knight على أن السلطة مرتبطة بالقوة ، حيث يقول .

" Authority ought Surely be distinguished from power "

Frank H. Knight, in : Nomos, Vol.1, ed. C.J. Friedrich : American Society of Political and legal philosophy, Harvard University press 1958, P.69 .

أما Robert Bierstedt فيرى أن السلطة "authority" هي قوة مستندة إلى مؤسسة ، بمعنى : "institutionalized Power" راجع في هذا المجال : Robert Bierstedt, in : The problem of Authority, in : Morroe Berger, Theodore Abel, Charles H. page : Freedom and Control in Modern Society, New York 1954, P.67 .

## ➔ النمط المثالي

### للتقسيم البيروقراطي

اقتصادية ، كما أن ليس كل سلطة تهدف إلى أهداف اقتصادية .

لا بد من الإشارة هنا إلى تأكيد ماكس فيبر على أنه ليس بالضرورة أن تعتمد السلطة على الوسائل أو القوة الاقتصادية حتى تتحقق لها الطاعة ، كما أن أهداف السلطة لا تكون دائماً أهدافاً اقتصادية ، يوضح لنا جلياً موقفه المعادي للنظرة الماركسية ، فالتعريف السابق وأيضا العديد من أعمال ماكس فيبر توضح مما لا يدع مجالا للشك أنه كان يرفض رفضاً قاطعاً التحليل الماركسي والذي حاول إضاح كل الظواهر الاجتماعية من خلال اطار مادي اقتصادي .

ولكن كل سلطة على عدد من البشر تتطلب عادة وليس في كل الحالات فريق منظم من مجموعة افراد - جهاز إداري<sup>(١١)</sup> - تتمكن من خلاله السيطرة على هذا العدد من البشر . ومن خلال هذا الفريق - الجهاز الإداري - تكون هناك فرصة حقيقية للسلطة في أن تطيع هذه المجموعة من البشر الأوامر والتعليمات التي تصدرها .

والجهاز الإداري يطيع السلطة - صاحب السلطة - إما بحكم العادة أو بدافع وجداني عاطفي أو بدافع مادي مصلحي أو بسبب دوافع مثالية أي قيم عقلانية . وتتوقف نوعية الدافع إلى حد بعيد على نوع السلطة .

والدوافع المادية البحتة ، وأيضا المصلحية ، والتي تربط بين السلطة والجهاز الإداري ، تمثل علاقة ضعيفة نسبياً ، وعادة بل ويصورة دائمة يكون هناك علاوة على الدوافع المادية والمصلحية دوافع وجدانية عاطفية ومثالية عقلانية ، ويقط في

حالات خاصة للغاية وغير عادية تمثل الدوافع الوجدانية والقيم العقلانية أساس العلاقة بين الجهاز الإداري والسلطة . ففي الحالات المعتادة تسود الدوافع المركزة على العادة - بحكم العادة - بجانب الدافع المادي المصلحي ، إلا أن الدوافع المستندة على العادة والمصلحة تماماً مثل الدوافع الوجدانية والمثالية أي القيم العقلانية ، لا تمثل قاعدة صلبة للسلطة ولذلك نجد أن هذه الدوافع تكون مدعمة بالاعتقاد بشرعية السلطة . والخبرة توضح لنا ، أنه ليس هناك سلطة تكفي بمحض اختيارها بأن تكون طاعتها مستندة فقط على دوافع وجدانية ومادية ، فكل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها وترسيخ هذه الشرعية وتختلف طبيعة ممارسة السلطة وأيضا تأثيرها طبقاً لنوع الشرعية التي تستند عليها ، وأيضا نوعية الطاعة التي تتمتع بها ، والتي يضمنها ويأمنها الجهاز الإداري ، وعليه فلعل من المفيد والضروري في هذا المجال وضع تقسيم لأنواع السلطة طبقاً للشرعية المستندة عليها ، وسوف ننتقل في تقسيمنا من الأوضاع المعاصرة والمعروفة لدينا .

### لعله من المفيد أن نتوقف هنا

#### قليلاً لنؤكد على الآتي :

١ - يربط ماكس فيبر بين السلطة والجهاز التي تستخدمه للممارسة . فيؤكد على أنه لا تكون هناك فرصة حقيقية للسلطة في أن تطاع إلا إذا كان هناك جهاز إداري يعمل على تنفيذ ما تأمر به هذه السلطة .

٢ - يناقش ماكس فيبر الدوافع التي تجعل الجهاز الإداري يعمل على تنفيذ ما تصدره

( ١١ ) يشير ماكس فيبر إلى الجزء ١ فقرة ١٢ من مؤلفه والذي يتطرق فيه إلى الجهاز الإداري في مجال معالجته لمفهوم الـ "Verband" أي اتحاد مجموعة من البشر يكون له نظامه الداخلي والذي يميزه عن المجال الخارجي ، أو يتميز بعلاقات اجتماعية مغلقة . ولاكتيلد « الاتحاد » من وجهة نظر فيبر إلا بالالتزام الأفراد المنتسبين إليه بالحفاظ على نظامه ، لضمان هذا الالتزام يكون على رأس الاتحاد رئيس يسانده جهاز إداري وتكون له عادة قوة تمثيل الأفراد المنتسبين للاتحاد .

السلطة من أوامر ، فيفريق بين أربعة دوافع :

- دافع "بحكم العادة "
- دافع مادي مصلحي
- دافع مثالي أي يستند إلى قيم عقلانية
- دافع وجداني عاطفي .

ويؤكد على أن الدافع المادي المصلحي فقط ، كأساس للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري ، يمثل علاقة ضعيفة وهشة ، أما المزيج بين الدوافع الوجدانية والمثالية ، أي التي تستند إلى قيم عقلانية ، فيكون أساساً للعلاقة في حالات خاصة ، والدوافع التي تكون أكثر شيوعاً للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري هي الدوافع التي تمثل مزيجاً من المادية المصلحية والوجدانية العاطفية والمثالية التي تستند إلى قيم عقلانية .

٢ - يچزم ماكس فيبر بأنه أيا كانت هذه الدوافع ، فهي لا تمثل بمفردها في النهاية قاعدة صلبة لممارسة السلطة ، فالسلطة - أية سلطة - ترتكز بجانب هذه الدوافع على الشرعية بمعنى Legitimacy .

١ - إن الانطلاق من الوضع المعاصر والمعروف لدينا في تقسيمنا لأنواع السلطة ، بدلا من اختيار منطلق آخر ، أمر لا يبرز صوابه إلا النتيجة التي سنصل إليها ، من المؤكد أن هناك عناصر تمييز أخرى بين سلطة وأخرى غير نزع الشرعية ، وطبيعة الجهاز الإداري المستخدم ، ودوافع طاعة الجهاز الإداري ، إلا أن عدم الالتفات لهذه العناصر الأخرى في الرقبت الحالي ، والالتفات إليها فيما بعد في مكان آخر أمر لا يخل بما نحن بصدد معالجته .

٢ - ليس كل مطلب يستند إلى اتفاق أو أساس قانوني يعتبر علاقة سلطوية ، ولو أن الأمر

كذلك ، لأصبح العامل انطلاقاً من حقه في المطالبة بالأجر ، هو سيد صاحب العمل ، فمن المعروف أن العامل يمكن أن يلجأ للوسائل القانونية للحصول على حقه الخاص بالأجر من صاحب العمل . ولكن هذا لا يعنى انتفاء العلاقة السلطوية تماماً ، فرغم أن العقد المبرم بين العامل وصاحب العمل يعقد برضاء الطرفين ، إلا أنه يحمل في طياته علاقة سلطوية ، فتتطبيقات المصنع وتعليمات العمل ، هي بمثابة إعلان صاحب العمل لسلطاته على العامل . ويكون طاعة العامل لتعليمات العمل والتنظيمات المعمول بها في المصنع طاعة اختياره ، وذلك على عكس طاعة الجندي للنظم العسكرية وهي بطبيعة الحال غير اختيارية ، فإن هذا لا يغير في الحقيقة التي مؤداها أن خضوع العامل لتعليمات ونظم العمل هو خضوع لسلطة صاحب العمل ، وأيضا الوتفالية الحكومية تكون قائمة بموجب عقد يمكن فسفه ، وحتى علاقة التهمية<sup>(١٢)</sup> قد تكون اختيارية ويمكن في حالات معينة وببعض القيود فسفها . والعلاقة السلطوية غير الاختيارية بصورة مطلقة ، هي العلاقة العبودية . حتى في الحالات التي تكون فيها علاقة العمل من منطلق احتكاري بمعنى أن الظروف الاقتصادية تجعل صاحب العمل في وضع يمكنه من فرض شروطه على العامل ، لا تعنى علاقة سلطوية ، تماماً مثل الفوز الرياضي لطرف على طرف آخر .. هناك بنك كبير ، يسمح له وضعه بإملاء شروطه على البنوك الأخرى ، فهذا لا يعنى بالضرورة ) أن العلاقة هنا علاقة



( ١٢ ) التهمية : من تابع بمعنى "into one's power" أو Vassal ( اليالخت ) .

## ➔ النمط المثالي

### للتقسيم البيروقراطي

سلطوية .. فالحدود التي تتصل في هذه الحالة بين التعامل السلطوي وغير السلطوي غير واضحة تماماً ، حيث أن بين الالتزام بالدين وعبودية الدين توجد العديد من الدرجات . وأيضا يمكن اخذ الصالونات الثقافية كمثال آخر . فالصالونات الثقافية يمكن أن تصل قوة تأثيرها ( على الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية ) إل حدود السلطوية دون أن تكون لها سلطات حقيقية .

يتضح مما سبق أن التفرقة بين العلاقة السلطوية وغير السلطوية بدقة متناهية في الواقع العملي غير ممكن ، الأمر الذي يجعل ضرورة التحديد أكثر إلحاحاً .

٣ - .. إن الطاعة سلطة معينة لا تعنى على الإطلاق الاعتقاد في هذه السلطة . فالطاعة من قبل مجموعة معينة يمكن أن يكون مجرد تدليس انتهازي . اولدوافع مادية ، أو بسبب ضعف المطيع ، أو لأنه لا يعرف كيف يتصرف . إلا أن هذه الأسباب والدوافع المحتملة وغيرها ليست ذات أهمية لما نحن بصدد معالجته . وهو تقسيم أنواع السلطة ، فالطع هنا ، هو كيف تعطي السلطة لنفسها الشرعية ، وكيف تختار الوسائل التي تمكنها من التسلط .

إننا كثيراً ما نجد في الواقع العملي ، أن السلطة عبارة عن ائتلاف مصلحي بين السيد - صاحب السلطة - وجهازه الإداري أو ما يشابه الجهاز الإداري ، كحرس خاص للسلطة مثل ماكان الحال في الامبراطورية الرومانية ، ويكون هذا الائتلاف ضد المسيطر عليهم ، والذي لا يكون لهم حول أو قوة . وفي هذه الحالة لا تمثل الشرعية بالنسبة للسلطة أهمية

تذكر . من هنا نجد أن الأنواع المختلفة للعلاقة بين السلطة ووسائلها في تحقيق سلطتها من خلال جهازها الإداري في غاية من الأهمية لبنية السلطة كما سيتضح لنا فيما بعد .

٤ - الطاعة تعنى أن يتصرف المطيع كما لو كان محتوى الأمر الذي يتلقاه هو إرادته الذاتية ، وذلك من أجل الطاعة في حد ذاتها دون اعطاء اعتبار لوجهة نظره حول قيمة أو عدم قيمة الأمر في حد ذاته .

٥ - ومن الناحية « السيكولوجية » تختلف طبيعة العلاقات الترابعية بين السلطة وإدارتها المنفذة ، فقد تكون طبيعة هذه العلاقة من منطلق إدراك الإدارة المنفذة للسلطة أو من منطلق لا إرادي إلا أن هذا لا يفيدنا كثيراً في تقسيم أنواع السلطة .

٦ - إن التأثير السلطوي للعلاقات الاجتماعية والظواهر الثقافية أكبر بكثير عما يظهر لنا في الوهلة الأولى . فعلى سبيل المثال تأثير سلطة المدرسة ، والتي تعمل من ما تعمل على الحفاظ على أصول اللغة كتابة وقراءة هي في النهاية مساهمة مباشرة في نشوء القوميات . ويتعدى تأثير السلطة المدرسية والأبوية النواحي الظاهرة لنا - مثل اللغة - ليشمل القيم الاجتماعية والثقافية التي يستقبلها النشء وبالتالي المجتمع بصورة عامة .

٧ - إن ظهور رئيس منظمة ما وجهازها الإداري وكأنهما خدم للمجموعة التي يمارسون سلطتهما عليها أمر لا يعنى شيء بالنسبة لطبيعة السلطة . فهناك حقائق مادية تلق خلف هذه العلاقة ، حتى ولو كانت ديمقراطية ، وسوف تنطبق إلى هذه الحقائق فيما بعد . وفي كل الحالات لا بد للسلطة أن تتمتع بحد أدنى من قوة الأمر .

#### الفقرة « ٢ » :

أن هناك ثلاثة أنماط للسلطة الشرعية . وشرعية كل نمط يمكن أن يأخذ الشكل التالي :

١ - الشكل العقلاني<sup>(١٣)</sup> : وتستند السلطة هنا على شرعية النظم والتعليمات التي تمارس سلطتها من خلالها ، وهذا النمط نطلق عليه السلطة القانونية .

٢ - الشكل التقليدي<sup>(١٤)</sup> : وتستند السلطة هنا على الاعتقاد بقدسية التقاليد القائمة وهذه التقاليد تمنع السلطة شرعية الممارسة . وهذا النمط نطلق عليه السلطة التقليدية .

٣ - الشكل الكاريزمي<sup>(١٥)</sup> : وتستند السلطة هنا على التسليم بقدسية أو بطولة أو مثالية شخصية معينة والخضوع للنظم التي تستلهمها وتنشأها هذه الشخصية . وهذا النمط نطلق عليه السلطة الكاريزمية .  
وفي حالة السلطة القانونية تكون الطاعة لشرعية النظم اللاشخصية ، وفي حالة السلطة التقليدية تكون الطاعة للشخص الذي تقلد السلطة من خلال التقاليد المتعارف عليها والذي يحافظ عليها ، وفي حالة السلطة الكاريزمية تكون الطاعة للقائد « المؤهل » كاريزميا ، كقائد ملهم ذات صفات بطولية ( عتريية ) أو مثالية .  
**وقبل التطرق إلى كل نمط على حدة**

#### هناك ملاحظتان :

١ - أن تقسيم شرعية السلطة إلى الأنماط سابقة الذكر هو تقسيم لن يثبت صوابه إلا بتحقيق ما يهدف إليه من معالجة منطقية . كما تجدر الإشارة إلى أن مصطلح « الكاريزما » مأخوذة من المصطلحات المسيحية القديمة ، فقد استخدم هذا المصطلح من قبل بعض العلماء في معالجتهم

لموضوع حكم الكنيسة المسيحية مثل Rudolph Sohrs في كتابه حول « قانون الكنيسة » و Karl Holl في كتابه الذي نشر عام ١٨٩٨ حول « العقيدة والعقاب » . هذا يعني أن استخدام هذا المصطلح ليس بالشئ الجديد .

٢ - لابد من الإشارة إلى أن كون الأنماط الثلاثة والتي سوف نتطرق إليها فيما بعد ، لا نجدها بصورة مطلقة ( خالصة ) فإن هذا لا يتعارض مع تحديدنا ومعالجتنا لكل نمط على حدة . ونؤكد في هذا المجال أيضا على أن معالجتنا للسلطة الكاريزمية لن ينصب على الكاريزما المطلقة فقط ، وذلك حتى نتجنب من التطرق إلى هذا النمط اميريقي . وهذا المدخل الاجتماعي اميريقي يوفر لنا ميزة لا يستهان بها ، وهي : التعرف على السلطة في كل حالة على حدة ، بمعنى هل هي كاريزمية ، أم كاريزمية بالوراثة ، أم كاريزمية تركز على تقلد منصب حكومي ، أم كاريزمية أبوية ، أم كاريزمية بيروقراطية .. الخ .  
وحول استخدامنا لهذا المدخل تجدر الإشارة بأن الاعتقاد في تفسير حقائق تاريخية بواسطة مفاهيم تم تطويرها



( ١٣ ) الشكل العقلاني يعني rational characters وقد عرّبنا مصطلح ratio بفقلاني وأصل المصطلح من اللغة اللاتينية ويستخدم للتعبير عن الرشد أو العقلانية .

( ١٤ ) الشكل التقليدي يعني traditional character

( ١٥ ) الشكل الكاريزمي يعني charismatic character وأصل المصطلح هو Charis - كلمة يونانية - تعني الاستئناس العاطفي الجم و "Charisma" تعني الرحمة الإلهية وهو مصطلح مستخدم في علم اللاهوت يعني القدرة المستمدة من الله . ويستخدم المصطلح لوصف الشخص بأن له طاعة مميزة .

### الفقرة ٣ :

- أن السلطة القانونية تستند على المفاهيم التالية والتي ترتبط ببعضها البعض ، وهي :
- ١ - القانون المختار ، سواء كان هذا الاختيار على أساس اتفاق أو إرغام ، يستند إلى أساس عقلائي مصلحي أو قيم عقلائية ( أو الاثنين معاً ) وفي كل الحالات تكون الأطراف المتعاملة بهذا القانون مطالبة باحترامه ..
  - ٢ - أن طبيعة القانون طبيعية تجريدية ، فعادة ما يكون القانون عبارة عن قواعد غائية ( من غاية ) .. وتطبق الإدارة هذه القواعد من أجل تحقيق أهدافها . وهي في نفس الوقت تحصر نفسها داخل هذه القواعد .
  - ٣ - أن السيد القانوني : أي الرئيس الذي يعطي التعليمات والأوامر ينطلق من القواعد الاشخصية والتي يستند إليها في إصداره للتعليمات ، وهذا ينطبق أيضاً على السيد القانوني الذي لا يكون موظفاً حكومياً مثل رئيس الدولة المنتخب .
  - ٤ - أن طرف الاتفاق « المطيع » لا يطيع سوى القانون ، سواء كان طرف الاتفاق عضو اتحاد ، أو عضو كنيسة ، أو عضو جمعية . وفي الدولة يكون المواطن .
  - ٥ - وانطلاقاً من المفهوم المذكور في نقطة « ٣ » ، فإن طرف الاتفاق الذي يطيع السيد القانوني ، هو في حقيقة الأمر لا يطيع شخصه ولكنه يطيع النظام الاشخصي ، وبالتالي فهو ملزم فقط بطاعة الأمور التي

## ➔ النمط المثالي

### للتنظيم البيروقراطي

فيما بعد أي حديثاً يعتبر أمراً بعيد المثال .

تجدر الإشارة هنا إلى أن تقديم ماكس فيبر لانماط السلطة والتي سوف يعالجها فيما بعد يتضمن مقولة في غاية الأهمية ، هي أن أنماط السلطة الثلاثة لا توجد في الواقع العملي بصورة مطلقة .

وهذه المقولة تنفي بصورة قاطعة واحدة من أهم الانتقادات التي توجه لماكس فيبر وهي أنه ينظر للثلاثة أنماط وكأنهما ثلاث درجات في التطور وعليه فإن كل نمط يوجد في مرحلة تاريخية بفرده ، وقد وجه هذا الانتقاد إلى ماكس فيبر بعض العلماء الأمريكيين مثل Rosenzweig<sup>(١٧)</sup> و Etzioni<sup>(١٨)</sup> وتناقل بعض الزملاء العرب فيما بعد هذا الانتقاد<sup>(١٩)</sup> ، وسوف نعود إلى مناقشة هذه النقطة فيما بعد .

## ٢/٢ السلطة القانونية وجهازها الإداري

### البيروقراطي :

نشير في البداية إلى أننا سوف نتطرق في معالجتنا لهذا الموضوع من خصائص الإدارة الحديثة حتى نتمكن فيما بعد من مقارنتها بغيرها من الإدارات .

( ١٦ ) راجع في هذا المجال Rosenzweig, Kast ; Organization and Management , : A Systems Approach, The University of Washington, 1970, P. 319 .

Etzioni, Amitai ; Complex Organizations. A Sociological Reader, New York 1962 P. 12

( ١٧ )

ونفس الكاتب :

Soziologie der Organisationen Muenchen 1971, P: 83 — 94 .

علم اجتماع المنظمات ، ميونخ ١٩٧١ ، ص ٨٢ - ٩٤ .

( ١٨ ) راجع في هذا المجال على سبيل المثال :

محمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ... سبق ذكره ، ص ١٨٦ .



تقع في إطار دائرة اختصاصات هذا السيد القانوني فقط .

وأساسيات<sup>(١٩)</sup> السلطة العقلانية هي :

١ - تسير المنشأة بصورة مستمرة ، مع التقيد بالقواعد وذلك في إطار .

٢ - اختصاصات محددة والتي تعني :

( أ ) توزيع الواجبات على أعضاء التنظيم طبقاً لمجالات محددة تحديداً موضوعياً وملزماً .

( ب ) مع إسناد قوة الأمر اللازمة لكل من هو مطالب بإنجاز واجب معين .

( ج ) وتحديد الوسائل ، التي ترغم على طاعة الأمر ، تحديداً دقيقاً وأيضاً تحديد الحالات التي يطبق فيها وسائل الإرغام . والمنشأة التي تطبق هذه الأساسيات تطبق عليها سلطة إدارية<sup>(٢٠)</sup> .

والسلطة الإدارية بهذا المفهوم ، يمكن أن تكون منشأة خاصة ، أو حزب ، أو جيش وأيضاً كنيسة أو دولة . وتطبق على رئيس الدولة المنتخب ، أو مجلس وزراء ، أو مفوض شعبي . إلا أن هذه الأساسيات لا تهمنا في الوقت الحاضر . كما أن ليست كل سلطة إدارية ، بهذا المعنى ، يكون لها قوة الأمر ، ولكن هذا أيضاً لا يهمنا في الوقت الحاضر . وهنا يتحقق :

٣ - مبدأ هيراركية تدرج الوظائف<sup>(٢١)</sup> بمعنى نظام للرقابة المحكمة وجهة إدارية للإشراف ، لها

حق للترقية أو الشكوى من مرعوسيهي لرؤسائها ..

٤ - والقواعد التي تتبعها السلطة الإدارية في الإجراءات يمكن أن تكون :

( أ ) قواعد فنية أو

( ب ) مقاييس موضوعية<sup>(٢٢)</sup>

وتطبيق القواعد في الحالتين يحتاج إلى تعليم متخصص . وعادة ما يشترط للالتحاق بعمل ما في الجهاز الإداري إتمام دراسة متخصصة بنجاح . ولفقط هذه النوعية يسمح لها بتقليد وظيفة إدارية<sup>(٢٣)</sup> . والموظفين الإداريين يكونون الجهاز الإداري المعين للمنظمات الرشيدة سواء كانت سياسية أو هيروقراطية أي دينية<sup>(٢٤)</sup> أو اقتصادية ، خاصة في النظم الرأسمالية أو غيرها .

٥ - وفي الحالات الرشيدة يتحقق مبدأ الفصل الكامل بين أعضاء الجهاز الإداري والوسائل والممتلكات الإدارية ، فالموظفين سواء في جهاز حكومي أو في منشأة أيضاً العمال لا يملكون الوسائل الإدارية ، ولكن يتسلموها كعمدة ، في صورة مادية أو عينية ، ويلزم عليهم تقديم « الحساب الخاص بالتصرف فيها » ، وبهذا يتحقق المبدأ الخاص بالفصل الكامل بين الثروات الخاصة بالعمل والثروات الخاصة بالعاملين



( ١٩ ) أساسيات هنا هي تعريب لـ Grundkategorien باللغة الانجليزية Basic Category .

( ٢٠ ) سلطة إدارية هي تعريب لمصطلح Behoerde وهو باللغة الانجليزية administrative authority ويستخدم في اللغة الانجليزية بالنسبة للسلطة الإدارية الحكومية governing .

( ٢١ ) هيراركية باللغة الانجليزية Hierarchy واللغة الألمانية Hierarchie وأصل المصطلح يوناني قديم Hierarchy بمعنى كبير الأساقفة . أما Hierarchie فتعني ترتيب الدرجات الإدارية ترتيباً هرمياً .

( ٢٢ ) مقاييس موضوعية تعريب لمصطلح Normen باللغة الألمانية و Norms باللغة الانجليزية .

( ٢٣ ) يستخدم ماكس فيبر اصطلاح Beamter لنتقل الوظيفة الإدارية ويستخدم هذا المصطلح عادة لنتقل الوظيفة العامة والذي يكون له حصانة ضد الفصل من العمل إلا في حالات خاصة إلا أن ماكس فيبر يستخدم هذا المصطلح هنا ليعبر عن الشخص الذي يتخذ وظيفة إدارية ولا تكون هذه الوظيفة بالضرورة وظيفة عامة . ويترجم مصطلح Beamter باللغة الانجليزية بمصطلح official أو civil servant أي بالمعنى المتعارف عليه حالياً وليس كما استخدمه فيبر .

( ٢٤ ) يستخدم فيبر اصطلاح hierokratisch للنظم الدينية والمصطلح يعني النظم الحكومي الديني أي حكم الكنيسة وأصل المصطلح يوناني قديم ولاتيني في نفس الوقت .

## → النمط المثالي للنظم البيروقراطي

وأيضا بين مكان العمل ( المكتب ) ومكان المعيشة الخاص ( المنزل ) .

٦ - وفي الحالات الرشد الكاملة لا يكون هناك أي حق للموظف في أن يملك الوظيفة ، وعندما يكون هناك حقوق قانونية لشاغل الوظيفة ( مثل القاضي أو في وقتنا المعاصر جزء كبير من الموظفين الحكوميين ) وأيضا بعض العاملين ككتابيين ) فإن هذه الحقوق القانونية لا تهدف إلى تحقيق ملكية الموظف للوظيفة ، ولكن لضمان الاستقلالية<sup>٢٥</sup> الموضوعية للموظف طبقاً للمقاييس المحددة للوظيفة .

٧ - ويأخذ مبدأ العمل بالذكريات التمريرية أهمية بالغة .. فالتعليمات والقرارات الإدارية تكون ثابتة تمريرياً ، فالمحريات الرسمية واستمرارية تسير العمل بواسطة موظفين يكوّنون المكتب والذي هو بؤرة العمل الإداري الحديث .

٨ - أن السلطة الشرعية يمكن أن تأخذ عدة أشكال كما سوف نوضح فيما بعد . أما الآن فسوف نتطرق فقط - ويقصد - إلى بنية سلطة الجهاز الإداري أي البيروقراطية ، والتي سوف نحللها من منطلق النمط المثالي .

### الفقرة ٤ :

أن النمط المميز للسلطة القانونية ، هو ذلك النمط الذي يعمل من خلال جهاز إداري بيروقراطي ، فقط رئيس الجهاز الإداري يمتلك وضعه الرئاسي أما بقوة التعيين الرسمي أو بقوة الانتخاب . وسلطاته الرئاسية

هي اختصاصات قانونية ، والجهاز الإداري بأكمله يكون في حالة النمط المميز للسلطة القانونية مونوقراطي<sup>(٢٥)</sup> وذلك على عكس الإدارة الجماعية ) أي يعتمد على رئيس واحد ويكون :

١ - متمتعاً بالحرية الشخصية ، ولا يطيع سوء الانتماءات الوظيفية الموضوعية :

٢ - ذات مكانة وظيفية محددة في هيراركية الوظائف .

٣ - له اختصاصات وظيفية محددة .

٤ - تم شغله الوظيفة بناء على اختياره كأفضل ( من ناحية المبدأ ) .

٥ - مؤهلاً تأهيلاً متفصلاً ، وفي الحالات فائقة الرشد يكون انتعيين عن طريق الاختيار وليس الانتخاب أو على أساس شهادة دراسية معتمدة .

٦ - له مكافأة عبارة عن راتب نقدي ثابت . وغالباً ما يكون له حق في تقاضي معاش تقاعد . وفي بعض الحالات ( خاصة في المنشآت الخاصة ) تكون علاقة العمل قابلة للفسخ من ناحية صاحب العمل وفي كل الحالات من ناحية الموظف نفسه ، والراتب النقدي الذي يتقاضاه يحدد على أساس مرتبته الوظيفية في هيراركية الوظائف ، وبجانب الهراركية توضع مسئوليات الوظيفة التي يتقلدها في الاعتبار ، كما يراعى في تحديد الراتب مبدأ المكانة ( بمعنى تناسب الراتب مع المرتبة الوظيفية اجتماعياً ) .

٧ - مرتبط بالوظيفة التي يتقلدها كمهنته الأساسية والوحيدة .

٨ - تسلسل الوظيفي ( ترقيته ) إما على أساس العمر الوظيفي ( الأقدمية ) أو الكفاءة أو الاثنين معاً ، والترقية تكون مرتبطة برأي الرئاسة الوظيفية التابع لها .

٩ - ليس له الحق في تملك الوظيفة ويمارس العمل على أساس الفصل التام بين ممتلكاته والممتلكات الإدارية المتوفرة له .

( ٢٥ ) مصطلح مونوقراطي Monokratie يعنى السلطة الفردية وهي عكس Kollegialität أي الجماعية ، باللغة الانجليزية ( من اصل فرنسي ) "esprit de corps among colleagues" .

١٠ - خاضع للانضباط الوظيفي والرقابة ، وهو أمر يسري على كل العاملين .

وهذا النظام (سابق الذكر) نجده متبع من ناحية المبدأ في المنشآت الاقتصادية ، أو الخيرية ، أو أي منشآت خاصة أخرى تهدف إلى تحقيق أهداف مادية أو أهداف مثالية . كما نجد هذا النظام أيضا في المنظمات السياسية أو الهيرقراطية ( أي الدينية ) . كما أن هذا النظام يمكن التعرف عليه تاريخياً حيث كان متبع بصورة أو أخرى :

١ - فعلى سبيل المثال نجد البيروقراطية في المستشفيات الخاصة وأيضاً في المستشفيات الخيرية أو التابعة لمذهب ديني ، من ناحية المبدأ واحدة . والكابلاتوقراطية<sup>(٣٦)</sup> بمعنى « الإدارة الدينية » الحديثة والتي قامت على مصادرة ملكية رجال الدين لموارد الكنيسة ، وتهديد السلطات المخولة لرجال الدين والتي كانت ترتبط لا محدوديتها بفلسفة صوابهم الدائم ، والاتجاه إلى الفصل بين الأنشطة الخاصة والعامة لرجال الدين ، ما هي في واقع الأمر إلا ظاهرة بيروقراطية . ونفس الشيء بالنسبة للمنشآت الصناعية الرأسمالية والتي تتضح فيها الظاهرة البيروقراطية كلما كبر حجمها ، وأيضاً الأحزاب السياسية ( والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل فيما بعد ) . كما تتضح لنا الظاهرة البيروقراطية أيضاً قيماً يطلق عليها ضباط ، أي موظفين عسكريين ، خاصة في الجيوش البيروقراطية الحديثة .

٢ - والسلطة البيروقراطية تكون مطبقة تطبيقاً مطلقاً في ظل سيادة ميذاً تعيين الموظفين ،

والموظفين المعيّنين تكون لهم هيراركية وذلك على عكس الموظفين المنتخبين والذين لا يخضعون لهيراركية معينة .. ( حول الموظفين المنتخبين انظر فقرة ١٤ ) .

٣ - والتعيين عن طريق الاختيار الحر لأفضل العناصر أمر جوهري للبيروقراطية الحديثة .. ونحن نطلق على الموظفين غير الأحرار ، والمدمجين في هيراركية وظيفية ، ولهم اختصاصات موضوعية ، أي عاملين في جهاز بيروقراطي رسمي ، موظفي البيروقراطية البترى مونيلية أي Patrimo-nial-bureacracy ( بمعنى البيروقراطية التي تتعامل مع ما تدبر وكأنه ملكها الخاص )<sup>(٣٧)</sup> .

٤ - أن أهمية التأهيل المتخصص للبيروقراطية في تزايد مستمر ، فأي جهاز بيروقراطي في حاجة إلى متخصصين وحتى الموظفين العاملين في الأحزاب والنقابات العمالية في حاجة إلى معرفة متخصصة ، وإن كانت المعرفة المتخصصة هنا تكتسب عن طريق الخبرة ، ويكون الوزير الحديث ورئيس الدولة هم الموظفين الوحيديين غير المطالبين بتأهيل متخصص ، فإن هذا يثبت أنهم من الناحية الشكلية فقط موظفين وليس من الناحية المادية ، تماماً مثل المدير العام في بنك كبير .. ومن الأمور التي لا يمكن تجاهلها ، هو أن يكون على رأس السلطة البيروقراطية ، على الأقل ، عنصراً غير بيروقراطياً .



( ٢٦ ) الكابلاتوقراطية Kaplanokratie وأصل المصطلح Kaplanh10fi hggyen bbk-gd.dn Chaplain وهو مساعد رجل الدين ( التسميس ) والذي يقوم بأعمال معينة مثل العمل في المستشفيات والكابلاتوقراطية مصطلح يعبر عن الإدارة الدينية الحديثة .

( ٢٧ ) يستخدم ماكس فيبر مصطلح "patrimonial" وأصله من Petri ويعبر عن منصب القديس يفرس في المراث والذي أصبح فيما بعد أساس ممتلكات الكنيسة الرومانية والتي قامت عليها دولة الكنيسة . والمصطلح شائع الاستعمال للتعبير عن الدولة التي تؤل ملكية أراضيها إلى الحاكم والذي يورث ما يمكن لخليفته كما أنه يمارس سلطانه على الدولة وكأنها ملكيته الخاصة ( إقطاعية الخاصة ) وهذا المصطلح باللغة الانجليزية هو Patrimonial state .

## → النظم المتناسك

### للتنظيم البيروقراطي

٥ - والرتب الثابت للموظف هو الشيء العادي .

أما تملك حق الحصول على الدخل عن طريق الرسوم المحصلة مقابل الخدمة فنطلق عليه دخل «خيري»<sup>(٢٨)</sup> ( حول مصطلح دخل خيري راجع لفقرة ٨ )<sup>(٢٩)</sup> .. وأيضا الدخل العيني يمكن أن يكون له صفة الدخل الخيري ، فالدخل الخيري هو عادة نوع من حق تملك أداء عمل معين . وعلى أية حال فالترقية الدفينة حيث أنها تتداخل مع بعضها البعض . أما حق الحصول على دخل عن طريق إيجار الوظيفة أو شراء الوظيفة أو استغلال الوظيفة كرهن ، فهي حالات تدخل في تصنيفات أخرى بعيدة عن البيروقراطية ( راجع الفقرة ١٧ )<sup>(٣٠)</sup> .

٦ - الوظيفة كمهنة جانبية وأيضا الوظيفة الشرفية فهما أنواع تتبع تصنيفات أخرى سوف نتطرق إليها فيما بعد ( فقرة ١٩ وما بعدها )<sup>(٣١)</sup> . فالوظائف البيروقراطية النمط هي وظائف أساسية .

٧ - والفصل بين وسائل الجهاز الإداري ( المادي والعينية ) والأموال الخاصة مبدأ يتبع في البيروقراطية العامة ( الحكومية ) وأيضا في البيروقراطية الخاصة ( على سبيل المثال المنشآت الرأسمالية الكبيرة ) .

٨ - أما فيما يتعلق بالإدارة الجماعية فسوف نتطرق إليها فيما بعد ( فقرة ١٥ )<sup>(٣٢)</sup> . والإدارة الجماعية تم البعد عن اتباعها بصورة سريعة وذلك لصالح الإدارة المونوقراطية أي الإدارة منفردة الرئاسة . فعلى سبيل المثال اندثرت الإدارة الحكومية الجماعية في بروسيا<sup>(٣٣)</sup> لصالح الحكومات الرئاسية منفردة الرئاسة والاتجاه إلى الإدارة البيروقراطية منفردة الرئاسة فرضته الرغبة في سرعة ووضوح اتخاذ القرار الإداري بعيداً عن الطول الوسط بين عدة آراء أو الأخذ برأي الأغلبية .

٩ - وما لا شك فيه أن النوعية الحديثة من الضباط تنقسم بخصائص معينة سوف نتطرق إليها فيما بعد وقد تكون هذه النوعية :

- موظفين معينين على عكس القادة المنتخبين .

- القادة ذو سمات كاريزمية إلا أنهم يقودون أفراداً يتمتعون مهنة الحرب للإرتزاق .

- قادة عسكريين لمنشآت عسكرية رأسمالية .

- ضباط تقلدوا الوظائف العسكرية عن طريق الشراء .

وهناك بطبيعة الحال تتداخل بين النوعيات سابقة الذكر وتجدد الإشارة هنا إلى أن موظفي السلطة البرومونيلالية

( ٢٨ ) يستخدم ماكس فيبر هنا مصطلح pfuende والذي عربناه به الدخل الخيري ويعني المصطلح هو دخل عن طريق عمل ديني . وترجمة المصطلح إلى اللغة الانجليزية لا تعطينا هنا كثيرًا حيث أنه لا يلائل على المعنى الذي يريد فيبر أن يعبر عنه ، حيث يعنى باللغة الانجليزية or benefic living .

( ٢٩ ) يشير فيبر إلى فقرة ٨ وهي تحت السلطة التقليدية والتي لن نتطرق إليها في هذا البحث .

( ٣٠ ) يشير فيبر إلى فقرة ١٧ وهي تحت السلطة التقليدية والتي لن نتطرق إليها في هذا البحث .

( ٣١ ) يشير فيبر إلى فقرة ١٩ وهذه الفقرة تدخل في موضوع السلطات غير الإدارية وإدارة مجالس النواب ( البرلمانات ) . وهذا موضوع لن نتطرق إليه في بحثنا هذا .

( ٣٢ ) يشير ماكس فيبر إلى فقرة تدخل في موضوع تقسيم السلطة والإدارة الجماعية وهو موضوع لن نتطرق إليه في بحثنا هذا .

( ٣٣ ) بروسيا هي دولة الجزء الشرقي من ألمانيا قبل الاتحاد الفيدرالي .

والذين يخضعون لبدأ فصل الوسائل الادارية ( المادية وغير المادية ) عن أموالهم الخاصة .. هم اصل البيروقراطية الحديثة ، كما سوف نوضح فيما بعد .

#### الفقرة ٥ :

أي أن البيروقراطية « الخالصة » هي :  
- بيروقراطية فردية الرئاسية ( مونوقراطية ) .  
- وتعتمد على المحصرات ( المذكرات المكتوبة ) .

- ومن واقع الخبرة تتصف بالدقة المتناهية Precision والاستمرارية . والانضباط ، والنظام ويمكن الاعتماد عليها ، وهي بهذا :  
- يمكن توقع ما سوف تتخذه حيال موقف معين سواء كان هذا التوقع من جانب السلطة أو من جانب المتعاملين معها .  
- وفائقة وشاملة القدرة ومن الناحية « الرسمية » وعامة التطبيق على كل الواجبات .

- ومن الناحية الفنية تتسم قدراتها بأقصى درجات الكمال ، ويكفل هذه المعاني تعني : ممارسة السلطة بأقصى درجات الرشيد ، أن تطور المنشآت الحديثة في جميع المجالات ( الدولة ، الكنيسة ، الجيش ، الأحزاب ، المنشآت الاقتصادية ، الاتحادات المصلحية ، الاتحادات ، المنشآت الخيرية .. وغيرها من المنشآت أيا كانت ) ارتبط ولازم التطور والنماء المستمر لادارة البيروقراطية ، أن نشوء الادارة البيروقراطية كان بمثابة النواة للدولة الغربية الحديثة Modern Occident State كما يجب أن يكون واضح لنا أن المنشآت التي يمكن أن تظهر لنا من الوهلة الأولى وكأنها لا تتبع أساليب الادارة البيروقراطية مثل : الاتحادات المصلحية ، أو اللجان البرلمانية أو دكتاتورية المجالس

الشعبية ، أو الموظفين الشرفيين أو القضاة الشرفيين ، تعمل في واقع الامر بالأساليب البيروقراطية ، لذلك فإن استمرارية عملها يعتمد في النهاية على الموظفين والمكاتب ، أن جميع شئون حياتنا اليومية تتم داخل هذا الاطار البيروقراطي ، فإذا كانت الادارة البيروقراطية في كل المجالات وثقت نفس أنظروف هي الصورة الفنية الأكثر رشداً ، فإنه لا يمكن الاستغناء عنها في الادارات التي تتعامل مع الجماهير ، فالمرء هنا لا يكون لديه الخيار إلا بين البيروقراطية والادارة غير المتخصصة والتي تعمل كما يعمل الهواة<sup>(٢٤)</sup> . ووسيلة الادارة البيروقراطية التي تعطيها هذا التتبع هي : المعرفة المتخصصة ، فالتقنية الحديثة واقتصاديات الانتاج السلمي جعلت الاستغناء عن البيروقراطية أمراً مستحيلًا سواء كان النظام الاقتصادي المتبع نظاماً رأسمالياً أو نظاماً اشتراكياً . فالنظامين يتفقان في الهدف الخاص بتعظيم قدراتهم الفنية ، الامر الذي يجعل كلاهما يعتمد على البيروقراطية ، والتي تتميز بالمعرفة الفنية .

وكما أن الضامعين لسلطة الادارة البيروقراطية يجمعون أنفسهم عن طريق تنظيمات تدافع عن مصالحهم ، وهذه التنظيمات هي في واقع الامر أيضا تنظيمات بيروقراطية ، فإن جهاز سلطة الإدارة البيروقراطية يحمي نفسه ويستمد بقاءه عن طريق الحفاظ على المصالح المادية والمنعوية لهؤلاء الضامعين لسلطته ، بمعنى أن استمراره مرتبط بتهقيق أمور مثالية تتعلق بالحفاظ على مصالح المجتمع .

ويدون هذه الأجهزة البيروقراطية لا يكون هناك فصل بين الاموال الخاصة للعامل - سواء كان موظف حكومي أو موظف أو عامل - والوسائل المادية المخصصة لجال عمله . كما أن غياب



( ٢٤ ) يطلق ماكس فيبر على الإدارة غير المتخصصة والتي عربناها بإدارة الهواة مصطلح dilettantism والاصطلاح يعنى باللغة اللاتينية ايضا التعامل السطحي مع الامور أو عدم الاكتراف .

## ١٥ النمط الديمقراطي

### للتنظيم البيروقراطي

الأجهزة الإدارية البيروقراطية يعني الاستغناء عن الانضباط والمعرفة والفنية والذي هما أساس وجود كل شيء ماعدا قطاع الزراعة البدائي . إن الجهاز الإداري البيروقراطي يعمل من أجل خدمة ثورة وصلت إلى الحكم بالقوة ، كما يعمل من أجل خدمة عدد محتل ، وفي الحالتين يعمل بنفس الصورة التي يعمل بها من أجل خدمة حكومة شرعية . وعليه فالسؤال التالي يطرح نفسه :

من الذي يسيطر على جهاز بيروقراطي قائم ؟ إن سيطرة غير المتخصص على الجهاز البيروقراطي دائماً ما تكون سيطرة مصدومة للغاية : فأمين سر كرجل إداري متخصص ، عادة ما يتفوق على الوزير غير المتخصص ، الأمر الذي يمكنه من تنفيذ إرادته . أن الحاجة إلى جهاز إداري منضبط ومتخصص وله صفة الاستمرارية وتقسيم بإمكانية تقدير كيفية تصرفه حيال القضايا المختلفة ، كما أوجده النظام الرأسمالي ( ليس فقط النظام الرأسمالي ولكن دون تحيز النظام الرأسمالي في المقام الأول ) أمر قدرني . ففقط المنشآت السياسية والاقتصادية الصغيرة هي التي تمكنت إلى حد بعيد «تفادي» البيروقراطية . والنظام الرأسمالي بدرجة نمو اليوم يعرض البيروقراطية – بالرغم من اختلاف الجذور التاريخية لكل منهما – ذلك حيث أنه يؤمن عن طريق الضرائب الأساس الرشيد الذي يمكن البيروقراطية من البقاء . ويجانب أهمية تأمين الضرائب للجهاز البيروقراطي هناك وسائل المواصلات والاتصالات والتي لا تقل أهمية لتواجد وبقاء الأجهزة البيروقراطية . فدقة عمل الجهاز البيروقراطي تتطلب وجود سكك حديدية ، ووسائل اتصالات تليفونية ، وهذه

الوسائل أصبحت وثيقة الصلة بالبيروقراطية ، وهذه الحقائق لا يمكن للنظام الاشتراكي أن يغير فيها شيء . والسؤال الذي يطرح نفسه هنا ( انظر لجزء ١١ الفقرة ١٢ )<sup>(٣٥)</sup> هو : هل النظام الاشتراكي في وضع يمكنه من توفير شروط مشابهة لقيام جهاز بيروقراطي منضبط ذات قواعد ثابتة مثل النظام الرأسمالي ؟ وإن لم يكن الأمر كذلك فسوف يكون هذا ممكن انعدام الرشد ، بمعنى التضاد بين الرشد المادي والرشد المعنوي والذي طالما حاز ( التضاد ) اهتمام علماء الاجتماع ، إن الإدارة البيروقراطية تعني : السلطة بقوة المعرفة ، وهذه الخاصية تمثل أهم خصائصها الأساسية . وعلاوة على المعرفة المتخصصة والتي من خلالها تحقق البيروقراطية قوة سلطتها فإنها ( السيد الذي يستخدمها ) تعمل على تعظيم قوتها عن طريق المعرفة التي تمكتها من أداء الخدمة وذلك من خلال معرفتها وتسجيلها للحقائق ، إن اتجاه البيروقراطية إلى معرفة الحقائق وتسجيلها ومعاملة البعض منها معاملة سرية ، تماماً مثل الاسرار الصناعية والمالية للمنشآت الصناعية يعود في النهاية إلى رغبتها في تعزيز قوتها السلطوية ، ولا يتفوق على البيروقراطية في المعرفة المتخصصة ومعرفة الحقائق إلا رجل الأعمال الرأسمالي ، فهو فقط الذي يتمتع بحصانة نسبية ضد سلطة البيروقراطية في أن تعرف كل شيء . أما بقية المنشآت الجماهيرية فتقع تحت قبضة البيروقراطية ، فالسلطة البيروقراطية تعني اجتماعياً بصورة عامة :

- ١ - الاتجاه إلى المساواة (Levelling) في استقطاب أفضل المؤهلين من المتخصصين .
- ٢ - الاتجاه إلى إعطاء النواحي المادية أهمية Plusocracy حيث أن فرصة الالتحاق للعمل بها تكون لمن يمكنه إمكاناته المادية من تأهيل نفسه فترة زمنية طويلة ( عادة حتى نهاية العقد الثالث من العمر ) .

( ٣٥ ) يشير ماكس فيبر هنا إلى الجزء الثاني والذي يحمل عنوان الأساسيات الاجتماعية للاقتصاد أما الفقرة ١٢ التي يشير إليها فتعالج موضوع الاقتصاد المعنوي .

القواعد الادارية المنظمة لشروط الالتحاق بالبيروقراطية فيفيد في النهاية الخاصة والتي تمتلك الامكانيات التي تؤهلها للالتحاق بالبيروقراطية ، إلا أن هذه المعضلة تدخل في نطاق النظرية الديمقراطية .

### ٣ - تحليل النمط المثالي للتنظيم

#### البيروقراطي :

#### ١/٣ السلطة وجهاز الإدارة العامة

نقطة البداية في النظرية البيروقراطية الفيدرالية ( من فيبير ) هي السلطة . فالسلطة لدى فيبير جزء لا يتجزأ من نمونجه المثالي للتنظيم البيروقراطي . وإننا نؤكد على هذه الحقيقة حيث أن المعالجات العربية للنظرية البيروقراطية الفيدرالية ، أما أنها لا تتطرق نهائياً لفهم السلطة كنقطة البدء ، وإنما تتطرق للسلطة بأنماطها الثلاثة ( القانونية ، التقليدية ، الكاريزمية ) دون ربطها بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي (٣٧) .

من الأمور البديهية التي ينطلق فيها فيبير ، أن أية سلطة على عدد من البشر تتطلب جهازاً إدارياً تمارس سلطاتها من خلاله ، إلا أنه يتساءل عن طبيعة العلاقة بين السلطة والجهاز الإداري . وهذه العلاقة - كما هي علاقة سلطوية - ذات شقين .

الشق الأول : وهو خاص بالتساؤل التالي : كيف يبرر المتسلط مطلبه في الطاعة ( طاعة المتسلط عليهم ) ؟

والشق الثاني هو : ما هي الأسباب التي تجعل المتسلط عليهم يطيعون أوامر السلطة ؟ فيما يتعلق بالشق الأول يجيب عليه فيبير بتطويره لنموذج الامبريالي الخاص بأنماط السلطة الثلاثة . وهذا سوف نتطرق إليه فيما بعد . أما الشق الثاني فيقدم لنا فيبير أربعة أسباب



٢ - السلطة تكون لا شخصية ، بمعنى إنها موضوعية Sine ira et studio (٣٨) أي لا تحريف الحب والكراهية ، فهي ( السلطة ) تنطلق من التزاماتها الموضوعية دون وضع الشخص الذي تتعامل معه في الاعتبار ، فالموظف المثالي يصرف أمور دأثرته دون النظر للأشخاص المتعاملين مع الدائرة .

وكما أن البيروقراطية تتمكن دائماً من تحقيق المساواة ( وهذه حقيقة في الحالات العادية يمكن اثباتها تاريخياً ) ، فإنها من ناحية أخرى تدعم المساواة الاجتماعية وذلك من خلال ملكيتها للوسائل والسلطات الادارية . كما يتقبلو دعمها للمساواة الاجتماعية في إمكانية استخدام سلطاتها الادارية في التخلص من متقاضي المناصب الادارية الشرفية وغير المتفرغين للعمل الاداري ، وهي بهذا تعمل على انتشار « البرقطة » ( من البيروقراطية ) والتي هي ظل البيروقراطية الجماهيرية التي سوف نتطرق إليها بأسباب في مجال آخر .

إن الصوري « الريحي » للبيروقراطية الرشيدة بصورة عامة هي :

١ - « الرسمية » « Formalism » والتي يرسخها في المقام الأول تأمين فرص الحياة الشخصية للعامة بصرف النظر عن نوعية رغبتي الالتحاق بها . فعند الالتزام بالترسمية يكون نتيجته الاختيار الاعتيادي . فالترسمية هي الحد الأدنى من المعيار الموضوعي .

٢ - ميل الموظفين إلى التعامل مع مهامهم الادارية من منطلق مادي يستند على فلسفة اتباع ما هو نافع « Utilitarianism » من أجل إسعاد الخاضعين للسلطة ، وهذا الاتجاه المادي الرشيد والذي تبلوره

(٣٦) يستخدم ماكس فيبير تعبير Sine ira et studio وهو لا يعني دون حب أو كراهية .

(٣٧) انظر على سبيل المثال لا الحصر : أحمد صقر عاشور : الإدارة العامة - مدخل بيئي مقارن بيروت ١٩٧٩ ، ص ٨٩ . ومحمد محمود عامر فرغلي : البيروقراطية ، ن : مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر من مركز البحوث بكلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز العدد ١٠ ، نوفمبر ١٩٨٠ ، السعودية ١٩٨٠ ، ص ١٧٩ وما بعده .

## ➔ النمط المشتملي

### النمط البيروقراطي

أو احتمالات تجعل الجهاز الإداري يطبع السلطة . فالطاعة إما أن تكون بحكم العادة ( أي طبقاً لأعراف معينة ) أو بدوافع وجدانية عاطفية أو بدافع مادي مصلحي أو بدافع مثالي قيمي كما يتضح لنا من شكلنا التوضيحي رقم « ١ » .

#### الشكل التوضيحي رقم « ١ »

احتمالات دوافع طاعة الجهاز الإداري للسلطة

دوافع وجدانية عاطفية	بحكم العادة ( العرف )
دوافع مثالية ( ذاتية )	دوافع مادية مصلحية

ويؤكد فيبر على أن الدوافع الأربعة منفردة أو مجتمعة لا تمثل قاعدة صلبة للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري . وعليه فتكون هذه الدوافع مدعمة بشرعية السلطة . فالسلطة تعمل بجانب توافر هذه الدوافع - بعضها أوكلاً - دائماً أبدأً على ترسيخ الاعتقاد بشرعيتها . فالشرعية - شرعية السلطة - تكون قاسماً مشتركاً بين الدوافع الأربعة كما يوضح الشكل التوضيحي رقم « ٢ » .

#### الشكل التوضيحي رقم « ٢ »

الشرعية كقاسم مشترك بين دوافع الطاعة المحتملة

دوافع وجدانية عاطفية	بحكم العادة ( العرف )
دوافع مثالية ( ذاتية )	دوافع مادية مصلحية
الشرعية Legitimacy	

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسات المتوافرة لنا حول النظرية البيروقراطية الفيبيرية ( وهي ليست قليلة ) سواء كانت من علماء المانيين أو أمريكيين قد أغفلت تماماً العلاقة بين أنماط الدوافع المذكورة والشرعية . ونحن نعتي هذه العلاقة أهمية حيث أن أنماط شرعية السلطة لا تنفي تواجداً واحداً أو أكثر من أنماط الدوافع المذكورة ، بمعنى أنه لو كان نمط شرعية السلطة هو النمط الكاريزمي فقد يكون هناك دافع آخر بجانب الدافع الوجداني العاطفي والذي يكون غالباً في النمط الكاريزمي ، ولتقريب هذه الفكرة نعتي المثال التالي : لو انطلقنا من أن نمط شرعية السلطة في مصر في الفترة بين ١٩٥٤ و ١٩٧٠م كان نمطاً كاريزمياً فلا يمكن الجزم بأن العلاقة بين الرئيس الراحل جمال عبد الناصر والجهاز الإداري على سبيل المثال كانت تحكمها فقط دوافع حب أعضاء الجهاز لشخصية جمال عبد الناصر ، فما من شك أنه كانت هناك أيضاً دوافع مادية مصلحية ، ودوافع مثالية . وهناك أمثلة معاصرة عديدة توضح لنا إمكانية تعدد أنماط الدوافع لنمط معين من أنماط شرعية السلطة الثلاث .

#### ٢/٣ السلطة والشرعية

أحد الأسئلة المحورية لدى ماكس فيبر ، هو

#### السؤال الخاص بـ :

كيف يمكن السيطرة على أعضاء الجهاز البيروقراطي - أو أي تنظيم - حتى تتمكن من تعليم قدرات وإنجازات الجهاز ، وفي نفس الوقت نحد من « ضجر » أو « تململ » أعضاء هذا الجهاز من التسلط ؟ في مناقشة فيبر لهذا السؤال يسرد لنا في البداية - كما سبق الذكر - الدوافع المحتملة التي تجعل أعضاء الجهاز يطيعون السلطة . إلا أنه يؤكد على أن هذه الدوافع ، منفردة أو مجتمعة لا يمكن أن تضمن للسلطة طاعة أفراد الجهاز الإداري . ويرى أن الشرعية ( شرعية السلطة ) هي العامل الحاسم الذي يجب توافره مهما كانت الدوافع . وقد توصل فيبر إلى هذه « الحقيقة » أمبيريقياً حيث يقول « .. الخبرة توضح لنا ، أنه ليس هناك سلطة تكتفي بمحض اختيارها بأن تكون طاعتها مستندة فقط على



دوافع وجدانية ومادية ، فكل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها ، وترسيخ هذه الشرعية <sup>(٢٨)</sup> .  
والرأي عندنا ، أن هذه « الحقيقة » الامبريقية يمكن تبنيها لسببين :

الاول : وهو أن الدوافع المذكورة لا تتسم بالاستمرارية وبالتالي لا تضمن استمرارية الجهاز .  
فالذائع المادي المصلحي يمكن أن ينتفى بانتهاء المصلحة ، والدافع الوجداني العاطفي ، مرتبط بالشخص أو الأشخاص الذين يملكون السلطة ، أما الدافع « بحكم العادة » فيخضع استمراريته للتحويلات الاجتماعية وما يرتبط بهذه التحويلات من تحديث للمجتمع بصورة عامة <sup>(٢٩)</sup> ، أما الدافع الرابع وهو القيم المثالية فالمقصود بها القيم الذاتية ، والتي لا تمثّل بالضرورة قاسماً مشتركاً بين جميع أفراد الجهاز .

الثاني : مما لا شك فيه أن الجهاز الإداري أو أية منظمة يمكن أن تعتمد على قوة سلطتها في إلزام الأفراد العاملين به بالطاعة ، بمعنى « أن يستخدم الجهاز ما هو متاح له من وسائل الإثابة لكافة من يطيع القواعد والتعليمات ، وما هو متاح لها من وسائل عقاب لمخافية من يخل بهذه القواعد والتعليمات ، إلا أن مثل الأسلوب لا يتطلب بالضرورة أن يكون متلقى الأمر ملتزماً بالقواعد والتعليمات ، فهو يطيع الأمر ويلتزم بالقواعد والتعليمات لأنه يخشى الخسارة المادية ، أي أن الجهاز الإداري يمكن أن يحقق الانضباط من خلال الترغيب والترهيب . ومن الواضح أن مثل هذا الأسلوب لا يساهم في تعضيد انتماء العاملين للجهاز العاملين به <sup>(٣٠)</sup> . والنتيجة الأكبر احتمالاً ، هي أن يبتعد العاملون عن الأخذ بزمام المبادرة

للعمل على ما هو في صالح الجهاز كما أن روح التعاون بين العاملين والسلطة وأيضاً بين العاملين أنفسهم لن تكون بالصورة التي تعمل على تعظيم قدرات الجهاز . ناهيك عن موقف العاملين في حالات الأزمات التي يمكن أن يتعرض لها الجهاز .

لهذه الأسباب يؤكد فيير أن كل سلطة تعمل دائماً على بث الاعتقاد بشرعيتها وترسيخ هذه الشرعية انطلاقاً من أن استعداد العاملين بالجهاز الإداري للعمل الفعال والانتماء له يكون أكبر إذا ما كان لديهم اعتقاداً بشرعية السلطة . ولكن ما هي هذه الشرعية التي يؤكد عليها فيير كأساس للسلطة ؟

لقد عالج فيير هذا السؤال معالجة مستفيضة في كتاباته حيث تطرق إلى مفهوم شرعية النظم بصورة عامة وأنواع الشرعية والأسباب التي تبرر إقامتها سواء كانت دينية أو تقليدية أو وضعية <sup>(٣١)</sup> . إلا أن التطرق لهذه الموضوعات وتحليلها سوف يبعدنا عما نحن بصدده معالجته في هذا البحث ، ولذلك نكتفي بأن نؤكد على أن الشرعية هنا تعني : أن تتفق القواعد والتعليمات والأوامر التي تصدرها السلطة مع النظام القيمي الذي يلتزم وينتمي إليه أعضاء التنظيم . وبفقط في هذه الحالة سوف يتصرف عضو التنظيم كما لو كانت القواعد والتعليمات والأوامر هي إرادته الذاتية ، كما أنه سوف يتبع القواعد والتعليمات ويطيع الأوامر الصادرة من السلطة دون ضجر أو « تحمل » أي أن شرعية السلطة تساهم في الحد من خفة « وطأة » تسلط السلطة ، والتي تتعارض بطبيعتها مع حرية تلقائية الفرد . كما أن الشرعية بهذا



( ٢٨ ) انظر ص ١٠ من هذا البحث .

( ٢٩ ) حول التحول الاجتماعي والتغيرات التي تطرأ على قيم ومبادئ المجتمع راجع :

Eisenstadt, S.-N.: Soziales Wandel, Differenzierung und Evolution, in Theorien des Sozialen Wandels, Herausgegeben von : Wolfgang zapf, koeln-Berlin 1970, S.75-94.

إيزن شادت ، س . ن . التحول الاجتماعي والتطور ، في : نظريات التحول الاجتماعي الناشر فولفجانج تساف ، كولن - برلين ١٩٧٠ ، ص ٧٥ - ٩٤ .

( ٣٠ ) حول انتماء العاملين بالأجهزة الإدارية انظر Samuel, P.Huntington : Politische Entwicklung und Politischer Verfall, in : Politische System Krisen, Herausgegeben Von Martin Jaenicke, Guetersloh, 1937.S.260-295.

صامويل ، ب . هانتنجتون : التطور السياسي والتخلف السياسي في أزمة النظم السياسية ، الناشر : مارتن ينكه ، جوتنبرغ ١٩٧٢ ، ص ٢٦٠ - ٢٩٥ .

( ٣١ ) حول الشرعية لدى فيير انظر ص ٢٣

## ➔ النمط الدستوري

### النمط الديمقراطي

المفهوم تعني في النهاية تعظيم انتفاء الفرد للجهاز الإداري ومساندته له حتى في الحالات التي يتعرض فيها الجهاز للآزمات .

بعد هذا التحليل يتضح لنا جلياً ما معنى ما أكد عليه فيير في أول فقرة في موضوع معالجتها للشرعية ، وهو : « ليست كل فرصة متاحة من خلال التأثير أو القوة على البشر تعنى سلطة »<sup>(٤٢)</sup> .

فالقوة قد تكون لديها الفرصة لأن يلزم الأفراد بما تصدره من أوامر ، وحتى لو تهيأت الفرصة للقوة وتمكنت من إلزام الأفراد بطاعة الأوامر فهي لا تعني سلطة . فقط عندما تستند هذه القوة على شرعية ، بمعنى أن ما تسنه من قواعد وتعليمات وما تصدره من أوامر يتفق مع النظام القيمي الذي يدين له المجتمع ، تكون سلطة . هذا يعني أن السلطة هي القوة الشرعية .

### ٣/٣ أنماط السلطة الشرعية

بعد أن عالجنا مفهومي السلطة والشرعية ننقل إلى معالجة نظرية الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية لدى فيير . لابد في البداية من الإشارة إلى أن فيير قد توصل إلى هذه النظرية من خلال تفريع وتحليل كم هائل من المادة التاريخية . وعليه فليس من الغريب أن نجد أن تقسيم فيير لأنماط السلطة الشرعية إلى سلطة كاريزمية وسلطة تقليدية وسلطة قانونية يتفق إلى حد بعيد والتطور التاريخي للسلطة بصورة عامة . ففي كتابات العديد من الفلاسفة والمؤرخين وأهمهم : المؤرخ اليوناني بوليبيوس ( ١٢٠ - ٢٠٠ ) والفيلسوف اليوناني أرسطو طيليس ( ٣٢٢ - ٣٨٤ ) والسياسي والمؤرخ الإيطالي ميكافيلي ( ١٤٦٩ - ١٥٢٧ ) والفيلسوف الألماني هيجل

( ١٧٧٠ - ١٨٣١ ) ، نجد أن التطور التاريخي للسلطة كان وفق ثلاثة أنماط هي : الملكية والأورستقراطية والديموقراطية . إلا أن فيير يرفض تماماً أن ينظر للأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية على أنها تطورات تاريخياً ، أي كاريزمية ثم تقليدية ثم قانونية . ويتأكد هذا الرفض في تسلسل معالجته للثلاثة أنماط . فقد بدأ بالسلطة القانونية وانتهى بالسلطة الكاريزمية مروراً بالسلطة التقليدية . ولو أن فيير اعتبر الثلاثة أنماط مراحل تاريخية للسلطة لكان تسلسل معالجته هو السلطة الكاريزمية ثم التقليدية ثم القانونية ، وذلك على غرار التقسيم التاريخي المشار إليه عاليه وهو : الملكية ثم الأورستقراطية ثم الديمقراطية ، ويحصل رفض فيير هذا في طياته موقف في غاية من الأهمية : وهو أنه لا يستبعد وجود أكثر من نمط في حقبة تاريخية معينة . علاوة على ذلك يؤكد فيير بصورة قاطعة لا تحمل أي مجال للشك بأنه في الواقع العملي لا يوجد نمط من الأنماط الثلاثة بصورة مطلقة أو خالصة ، حيث يكتب :

لا بد من الإشارة إلى أن كون الأنماط الثلاثة ، والتي سوف نتطرق إليها فيما بعد ، لا نجدها بصورة مطلقة ( خالصة ) ، فحين هذا لا يتعارض مع تحديدنا ومعالجتنا لكل نمط على حدة »<sup>(٤٣)</sup> .

هذا يعني أن الثلاثة أنماط لا تماثل لدى فيير مراحل تاريخية ، كما أنها لا توجد في الواقع العملي بصورة خالصة . وأن القاعدة هي مزيج من هذه الأنماط . ولأشد ما تكون دهشتنا أنه رغم هذا الضوح في معالجة فيير لأنماط السلطة فإن العديد من العلماء الأمريكيين قد وجهوا لفيير العديد من الانتقادات حول نظريته الخاصة بأنماط السلطة الشرعية ، وقد تناقل هذه الانتقادات فيما بعد بعض العلماء العرب المتخصصين<sup>(٤٤)</sup> . ومن أهم العلماء الأمريكيين في هذا المجال :

Emtati Etzioni

والذي يكتب :

« أن التقسيم الحاد بين الأنماط الثلاثة للسلطة وأنماط البنية الاجتماعية أمر مبالغ فيه للغاية ، ففي

( ٤٢ ) انظر ص ٢٤ من هذا البحث .

( ٤٣ ) صفحة ٢٧ من هذا البحث .

( ٤٤ ) من الدراسات الجيدة حول فيير والتي تناقلت هذه الانتقادات ، الدراسة التالية - محمد محمود عامر فرغلي : الليبرالية في : مجلة الاقتصاد والإدارة ، تصدر من مركز البحوث والتنمية بأكاديمية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد العاشر ، نوفمبر ١٩٨٠ ، ص ١٨٦ .

عليها في مجال العلوم السياسية الحديثة  
Movment Regimes (٤٨) أو Mass- Movment  
ومثل هذه النظم

يمكن أن تتواجد في مجتمع تقليدي بمعنى قائد كاريزمي  
أو حزب واحد في مجتمع تقليدي . مثل ما هو الحال في  
العديد من الدول النامية أثناء مرحلة التحرر الوطني  
وأيضاً مثل ما هو الحال حالياً بالنسبة للرئيس يوليوس  
نيريري كقائد كاريزمي في مجتمع تقليدي . ونمط السلطة  
القانونية لدى فيبر يقارن حالياً بالنظم الديمقراطية  
أو التعددية Pluralism (٤٩) وهنا أيضاً نجد احتمال  
وجود النمط الكاريزمي داخل نظام تعددي ، مثل ما هو  
الحال في تونس حيث أن الرئيس الحبيب بورقيبة قائد  
كاريزمي وفي نفس الوقت النظام تعددي .

وعلاوة على إمكانية تطبيق النظرية الفيبرية للأنماط  
الثلاثة للسلطة في مجال العلوم السياسية ، يمكن أيضاً  
تطبيقها على الوحدات الاجتماعية بهدف تفسيرها  
وتحليلها . فنظام العائلة ونمط يتفق والسلطة التقليدية

الحقيقة كثيراً ما يوجد مزيج بين هذه الأنماط ، فعلى  
سبيل المثال كان هناك في مصر القديمة ( الفرعونية )  
والصين القديمة وبيزنطة العصور الوسطى منظمات  
نصف تقليدية ونصف بيروقراطية ( أي قانونية -  
الباحث - ) (٥٠) .

ويوضح تحليلنا السابق أن هذا الانتقاد لا يمكن  
توجيهه إلى نظرية ماكس فيبر .

ويلاحظ أن نظرية الأنماط الثلاثة للسلطة يمكن  
تطبيقها لتفسير وتحليل العديد من النظم السياسية  
والاجتماعية . وهذا في واقع الأمر ما اتبعه غالبية العلماء  
الأمريكيين في تطوير نظرياتهم ونماذجهم السياسية  
والاجتماعية أبان الحرب العالمية الثانية وحتى يومنا  
هذا (٥١) .

ففي مجال النظم السياسية يمكن مقارنة النظم  
السياسية التي نطلق عليها : النظم التقليدية  
الأتوقراطية (٥٢) Traditional autocracy بالنمط  
التقليدي لدى فيبر والنمط الكاريزمي يتفق والنظم  
المعروفة بالنظم الجماهيرية أو «الثورية» والتي يطلق

Etzioni, A. :Soziologie der Organisationen Munchen 1971 (3 Auflage); P. 93 .

(٤٥)

مترجم من الأصل الأمريكي :

Modern Organizations, Published by Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A.

(٤٦) يلاحظ أن تالكوت بارسونز الذي يعتبر من أبرز العلماء الأمريكيين والذين كان لهم تأثير واضح على علم الاجتماع الأمريكي بصورة عامة تأثر إلى  
حد كبير بـماكس فيبر وذلك أثناء إعداد رسالة الدكتوراه في جامعة هارفارد الألمانية . حقيقة أنه كان مر على وفاة فيبر خمسة أعوام عندما قدم بارسونز  
إلى ألمانيا ، إلا أن أفكار فيبر وأعماله كانت وما زالت محسوسة . كما أن بارسونز كان يداوم على حضور الصالون الثقافي الذي كانت تعده (أرلة ماكس  
فيبر . وعليه يمكن القول أن أبرز العلماء الأمريكيين والذين كان لهم تأثير واضح في تطوير النظريات الاجتماعية والسياسية تأثر تأثيراً مباشراً بـماكس  
فيبر . كما أن تالكوت بارسونز كان من أوائل من ترجموا بعض أعمال فيبر إلى اللغة الإنجليزية مثل :

The protestant Ethic and spirit of capital, oxford University press, New York, 1947.

والذي نشره عام ١٩٤٧ .

وأيضاً سبق ذكره .

The Theory of Social and Economic Organization,

(٤٧) تطلق الأتوقراطية autocratic على النظم السياسية التي يكون فيها للحاكم كامل السلطات أي يفترد بالحكم دون أي حدود تقيد .

(٤٨) حول النظم الجماهيرية راجع :

Tucker, Robert C.: The soviet political Mind : Studies in Stalinism and post-stalin change, Kap. 1 "on Revolutionary Mass  
Movement, New York (Prager), 1983 P. 3-19.

وأيضاً :

Appter, David : Ghana in Transition, New Yourk (Atheneum), 1963, p. 330-331.

(٤٩) اصطلاح pluralism التعددية أيضاً Polyarchy أي أكثر من سلطة في الدولة الواحدة اصطلاح مستخدم من علماء السياسة الأمريكيين خاصة .

Dahl, Robert, A. and Lindblom, Charles, E. : politics, Economics, and Welfare, New York (Harper), 1953.

Dahl, Robert, A.; preface to democratic Theory, chicago (University'of Chicago press) 1956, Kap. 3 "polyarchal Democracy" P. 63-89.

للبيروقراطية ولكنها في واقع الأمر أشمل من ذلك بكثير حيث تساعدنا في تحليل البنية الاجتماعية والسياسية على المستوى الكلي macro وايضا تحليل العلاقات السلطوية في الوحدات الاجتماعية والمنظمات أي على المستوى الجزئي micro .

إن التطرق إلى النظرية الفيبيرية لأنماط السلطة الشرعية ، تتطلب المعرفة المتأنية والمنعمقة لما وضعه فيبر لكل نمط على حدة . إلا أن هذا العمل سوف يبيدنا كثيراً عما وضعناه من هدف لهذا البحث ، وفور التعرف على النموذج المثالي للبيروقراطية . وعليه فقد اقتصرنا فيما عريناها في بداية هذا البحث على نمط السلطة القانونية ، والتي اعتبرها فيبر أساساً لنموذجها البيروقراطي ، ولايضاح الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية باختصار ، سوف نكتفي في هذا البحث بما أوردها سابقاً من تعريفات مقتضبة لكل نمط على حدة ، بالإضافة إلى الجدول التالي والذي يوضح لنا أهم الفروق الأساسية بين الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية :

#### الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية

نمط السلطة	السلطة القانونية	السلطة التقليدية	السلطة الكاريزمية
عقلاني على أساس قواعد ثابتة	ابيدية Patriarchal	—	—
نمط الجهاز الإداري	بيروقراطي	أفراد الجهاز الإداري وخدم للسيد	أفراد الجهاز الإداري تابعين <sup>(٩)</sup>
قمة السلطة (السيد)	موظفين رسميين	ملك أو سيد ديني	قائد حربي أو شخص ديماجوجي <sup>(١٠)</sup>
تعليل سلطة السيد ،	من خلال تفويض السلطات	على أساس منشأ تقليدي أو على أساس ديني	يحب الأفراد أنفسهم للسيد وهم في نفس الوقت ملزمين بربط أنفسهم
ميراث إقامة النظام	الاعتماد بالقوانين وصوابها وبالقيم العقائدية للنظام	على أساس منشأ تقليدي أو على أساس ديني	الالهام الذي يتميز به السيد
الشكل القانوني	قوانين رسمية تجسد قيم عقلانية	الالتزام والمنزلة بما كان معمول به في الماضي	السيد يضع القانون

حتى في النظم الديمقراطية التعددية . والمنظمات الكبيرة يمكن مقارنتها بنمط السلطة القانونية أو البيروقراطية ، والمجموعات المصلحية أو الأحزاب السياسية خاصة نظام الحزب الواحد يمكن أن يكون نمطها كاريزمي . وعلى مستوى المنظمات يمكن أن نفسر لنا نظرية أنماط السلطة الفيبيرية العديد من طبيعة العلاقات السلطوية ، فعلى سبيل المثال علاقة السلطة التقليدية قد تكون سائدة في منظمة ما نتيجة لأن رئيس هذه المنظمة يستمد قوة تسلطه في المقام الأول من الأصل الاجتماعي الذي ينحدر منه وليس المنصب الذي يتقلده في المنظمة ، وهذه الظاهرة التي كثيراً ما نجدها في الدول النامية تمثل عائقاً للجهاز البيروقراطي وتتناقض مع النموذج الفيبيري للجهاز البيروقراطي حيث يفترض أن متقلد المنصب الإداري يستمد سلطاته فقط من الوظيفة التي يتقلدها .<sup>(١٠)</sup>

وهكذا نرى أن النظرية الفيبيرية لأنماط السلطة ليست مجرد إطار نظري مهذب به فيبر لنموذج المثالي

( ٥٠ ) هذه الظاهرة تمثل الآن نقطة انطلاق للتحدث السياسي والاجتماعي والتي ملق عليها التسمية الاجتماعية «Social mobility» حيث تفرق بين الحركة الأفقية والرأسية فالحركة الأفقية تعني أن يعيش تغييراً جذرياً في الوظيفة التي توكّل له ولكن دون تغيير أساسي في مكانته الاجتماعية . هذا يعني أن شيخ القبيلة - على سبيل المثال - توكّل إليه وظيفة وزير ولكنه في نفس الوقت يفهم نفسه ويفهمه الناس كشيوخ قبيلة أولاً ؛ أما الحركة الرأسية فتعني تغييراً جذرياً في مكانته الاجتماعية أيضاً .

ونظراً لنظريات التحديث عامة إلى التسمية الاجتماعية ومرونة الحركة سواء كانت اجتماعية أو نفسية أو جغرافية كاهم عامل يجب توفره لتحقيق التنمية الاقتصادية - راجع في هذا المجال :

El-Azzazi, mohamed : Sozio-Politisch Grundlagen der Administration, Erdmann, Tübingen und Basel, 1978, S. 214.

العازي ، محمد : الأسس الاجتماعية والسياسية للإدارة ، الناشر ابيجان ، تويجون ويثال ١٩٧٨ ، ص ٢١٤ .  
وايضاً :

Lerner, D.: Die Modernisierung des Lebensstils : eine Theorie, in : Theorien des sozialen Wandels, Herausgegeben von : Wolfgang Zapf, ... S. 362-381. ص ٣٦٢ - ٣٨١ .

( \* ) تابعين بمعنى Gefolgschaft باللغة الألمانية و Followers باللغة الإنجليزية .  
( \* ) ديماجوجي بمعنى Demagogue والكلمة يونانية الأصل وتعني قائد الجماهير إلا أنها تستعمل الآن في كثير من الأحيان كصفة سلبية لمن يرضخ الجماهير من خلال الخطب الرنانة المبهجة عن الموضوعية .

## ٤/٣ النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

### ١/٤/٣ مفهوم النمط المثالي

إن العديد من الانتقادات التي توجه للنموذج البيروقراطي الفيرري تعود في حقيقة الأمر إلى الفهم الخاطئ لمفهوم النمط المثالي Idealtypus لدى فيرر<sup>(٥١)</sup>. أن استخلاص نمطاً أو أطواراً مثالياً رشيداً عن طريق البحث والتفتيش الإمبيريقى يمثل لدى فيرر مدخلا نظرياً جديداً استخدمه في العديد من دراساته ولم يقتصر على النموذج البيروقراطي . فقد استخدم فيرر هذا المدخل الجديد لأول مرة في دراسته حول « الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية »<sup>(٥٢)</sup> ولتقهم مبررات استخدام فيرر لهذا المدخل نتطرق باختصار شديد إلى بعض النقاط التي تساهم في إيضاح مفهوم فيرر للنمط المثالي . لقد بدأ ماكس فيرر حياته العلمية كتاريخي لكنه دخل تاريخ العلم والمعرفة كعالم اجتماع . ولعل النمط العلمي لفيرر يفسر لنا أسلوبه في الحصول إلى نظرياته من خلال تفريع وتحليل كم هائل من المادة التاريخية<sup>(٥٣)</sup> . فقد كانت رسالته لنيل درجة الدكتوراه حول « تاريخ الشركات التجارية في العصور الوسطى »<sup>(٥٤)</sup> والتي كتبها عام ١٨٨٩ م وتوصل فيها إلى أن الشركات التجارية المعاصرة هي عبارة عن تطور العائلة والجماعة كوحدة

اقتصادية في أوروبا العصور الوسطى . وكان بحثه لنيل درجة الأستاذية أيضاً حول موضوع تاريخي وهو « تاريخ الزراعة في الدولة الرومانية وأهميتها للقانون العام والخاص »<sup>(٥٥)</sup> .

وقد استعان فيرر في هذه الدراسة بالآثار المتعلقة بالقياسات المساحة في الإمبراطورية الرومانية لثبت أن توزيع ملكية الأرض في المستعمرات الرومانية ارتكزت في الأصل على الملكية الجماعية . إلا أن الأهم من ذلك كانت معالجته المستفيضة والشيقة حول علاقة توزيع الملكية بالملاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية . وما هو جدير بالذكر أيضاً توصله إلى نوعية جديدة من الاقطاع غير التقليدي أطلق عليه الرأسمالية الزراعية . أما نقطة التحول من الباحث التاريخي إلى الباحث الاقتصادي المهتم بالفنواحي الاجتماعية والسياسية فقد كانت دراسته الخاصة « بوضع العمال الزراعيين في شمال بروسيا »<sup>(٥٦)</sup> والتي على أثرها تم اختياره عام ١٨٩٤ استاذ كرسي علم الاقتصاد القومي في جامعة فرايبورج . ومن خلال اهتمامات بالدراسات التاريخية سابقة الذكر ، توصل فيرر إلى أن المنهج التاريخي المتعارف عليه في ذلك الوقت وما زال إلى حد بعيد حالياً - والذي يتلخص في أن يستخدم الباحث التاريخي المفاهيم المتعارف عليها في



(٥١) النمط المثالي أطلق عليه ماكس فيرر المصطلح الألماني Idealtypus وهو باللغة الإنجليزية Ideal Type ونحن نفضل ترجمة هذا المصطلح إلى اللغة الإنجليزية بـ Pattern

(٥٢) الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية . Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus حول تأثير المنشأ العلمي التاريخي على فيرر كعالم اجتماع راجع : (٥٣)

Kultur und Gesellschaft in der Soziologie Max Weber, in: Max Weber Gedächtnisschrift der Ludwig-Maximilians-Universität München Zur 100. Weiderkehr Seines Geburtstages 1964. Herg. k. Englisch Berlin 1966, s. 90.

الظلال والجمع في علم الاجتماع لدى ماكس فيرر في : ماكس فيرر ، كتب جامعة لوبج - مكسيميليان ميونخ بمناسبة نكراه المائة ، الناشر : ك . أنجلن ، برلين ١٩٦٦ ، ص ٩٠ .

وحول نفس الموضوع راجع أيضاً : Rex, J. Typology and Objectivity. A Comment on Weber's Four Sociological Methods, in: A. Sahah: Max weber and Modern Sociology, London 1971, P. 17.

(٥٤) تاريخ الشركات التجارية في العصور الوسطى . (كتبها عام ١٨٨٩) . Geschichte der Handelsgesellschaften in Mittelalten (1889), in: Max weber, Gesammelte Aufsätze zur Sozial-und Wirtschaftsgeschichte, Tuebingen 1924 ,

(٥٥) تاريخ الزراعة في الدولة الرومانية وأهميتها للقانون العام والخاص . Die roemische Agrargeschichte in ihrer Bedeutung fuer des Staats- und Privatrecht .

طبع في نفس المصدر السابق .

(٥٦) تاريخ العمل الزراعيين في شمال بروسيا . Die Lage der Landarbeiter in Ostbischen Preussen . طبع في نفس المصدر السابق .

## ➔ النمط المثالي

### النمط المثالي البيروقراطي

الحقبة التاريخية التي يعالجها، لن تخدم كثيراً في دراساته للظواهر الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة، فأتبع في البداية منهج الدراسات التاريخية المقارنة والتي جعلته يتطرق في أبحاثه إلى موضوعات ما كان تطرق إليها لو أتبع المنهج التقليدي، فعلى سبيل المثال من خلال المنهج المقارن تسأل فيبر في إحدى دراساته حول: لماذا لم يتطور الانقطاع الرأسمالي في أوروبا العصور القديمة إلى اقتصاد ديناميكي مثل ما هو الحال في القرن السابع عشر؟ فمن خلال هذا التساؤل تمكن من الوصول إلى الشروط الواجب توافرها لتواجد نظام رأسمالي ديناميكي وأيضاً إلى أهم العوامل التي يمكن أن تعيق النظام الرأسمالي<sup>(٥٧)</sup>. وطور ماكس فيبر فيما بعد هذا المنهج التاريخي المقارن إلى منهجه الجديد والذي أطلق عليه النمط المثالي. ويخلص هذا المنهج في محاولة الخروج من الظواهر التاريخية بنتائج عامة يمكن أن تمثل مرشداً لما يجب اتباعه في الحاضر بغية الوصول إلى سلوك غاية في الرشيد. فالنمط المثالي لدى فيبر يمثل وسيلة منطقية تساعد على تصميم نموذج معين مكوناته هي العديد من الحقائق التاريخية التي تعطي ظواهر معاصرة، فالهدف من النمط المثالي كما يحدده Heuss هو «ليس إطار فوقي (مثالي) ولكن العكس تماماً بمعنى إطار يمكننا من تفهم واستيعاب ظواهر ثقافية معاصرة»<sup>(٥٨)</sup> يتضح لنا من هذه المعالجة المختصرة أن النمط المثالي لدى فيبر هو منهج للبحث العلمي يعتمد على الامبيريقية، ومثالية النمط أو النموذج المكون من تحليل الحقائق التاريخية والتي يحدد اختيارها الامتصاصات المعاصرة هي مجرد أداة علمية تمكننا من إيضاح واستيعاب ظواهر

معاصرة، أي كانت هذه الظواهر، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو إدارية.

هذا يعني أن فيبر لم يقدم لنا نمطاً بيروقراطياً مثالياً ولكنه حاول من خلال منهجه أن يقدم لنا نموذج نستعين به في فهم وتحليل الجهاز الإداري.

### ٢/٤/٣ السلطة القانونية والبيروقراطية

من محالجتنا السابقة لأنماط السلطة اتضح لنا أن نمط السلطة القانونية لدى فيبر هو إطار نموذجي (نمط مثالي) البيروقراطي، وقد جاء تحيز فيبر لنمط السلطة القانونية بعد معالجته المستفيضة للنمطين التقليدي والكاريزمي، وقد بلغ تحيز فيبر لدرجة أنه خص فقط النمط القانوني للسلطة بالجهاز البيروقراطي الرشيد أما السلطة التقليدية فقد وصف جهازها الإداري بأنه مجرد أفراد يعملون كخدم للسيد، والسلطة الكاريزمية مكون جهازها الإداري من مجموعة أفراد يعملون كخدم للسيد، والسلطة الكاريزمية مكون جهازها الإداري من مجموعة أفراد تابعين للقائد الكاريزمي<sup>(٥٩)</sup>.

مما لا شك فيه أن تحيز فيبر للنمط القانوني انطلاقاً من أنه النمط العقلاني الرشيد للسلطة لم يكن تحيزاً عفوياً بل قدم له مبرراته العلمية الموضوعية، إلا أنه في نفس الوقت يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن هذا التحيز وثيق الصلة بقناعة فيبر الأ محدودة بالنظام الرأسمالي الحديث، والذي عاصر فيبر نشأته، ودافع عنه طوال حياته العلمية فمجهودات ماكس فيبر العلمية ركزت في المقام الأول على ظهور النظام الرأسمالي الصناعي الحديث وما تبع ذلك من تطورات اجتماعية. لقد تنبأ فيبر عام ١٩٨٣ صراحة وبما لا يدع مجالاً للشك بأن الرأسمالية الحديثة سوف تقضي خلال (جيلات قليلة على البنية الاجتماعية التقليدية وأن يكون هناك طريق للعودة إليها)<sup>(٦٠)</sup>.

(٥٧) Mommsen, W.: Max weber. Gesellschaft Politik und Geschichte. Suhrkamp, Frankfurt am Main 1982, S. 187.

مومسن، في: ماكس فيبر. المجتمع، السياسة، التاريخ. سبق ذكره، ص ١٨٧.

(٥٨) Heuss, Alfred: Weber und das Problem der Universalgeschichte, Berlin 1968, S. 59.

هويس، ألفريد: فيبر ومشكلة النظرية الشاملة للتاريخ، برلين ١٩٦٨، ص ٥٩.

(٥٩) انظر ص ٢٩ من هذا البحث.

(٦٠) راجع في هذا المجال:

Mommsen, W.: Max weber. Gesellschaft, Politik und Geschichte. Frankfurt am Main, 1974, S. 144.

مومسن، فولف جيتج: ماكس فيبر، الاجتماع والسياسة والتاريخ، فرانكفورت ١٩٧٤، ص ١٤٤.

لقد وصف فيبر النظام الرأسمالي الحديث بأنه قوة ثورية لا يمكن إيقافها بأي وسيلة من الوسائل . إن جزءاً كبيراً - إن لم يكن الجزء الأكبر على الإطلاق - من أبحاث فيبر ركزت على السؤال الخاص بمدى تأثير النظام الرأسمالي الحديث على مستقبل المجتمعات الليبرالية في الغرب . وفي هذا المجال لم يكن لفيبر مفر من مناقشة ومقارعة تحليل كارل ماركس للنظام الرأسمالي الحديث ونموذجه الاشتراكي (٦١) ورغم موقف فيبر المعادي للماركسية إلا أنه لا يمكن لنا أن ننكر أنه أخذ أعمال ماركس بجدية . فقد وصف فيبر البيان الشيوعي ( المعروف بالمانيفستو manifesto ) بأنه وثيقة تلم عن مجهود علمي جيد ، هذا رغم موقفه المغاير تماماً (٦٢) . فقد رفض فيبر التفسير المادي للتاريخ رفضاً قاطعاً ، ولم يكن لديه أدنى استعداد في أن يقلل الفرضية الماركسية القائلة بأن الظواهر الاجتماعية يجب تفسيرها في إطار العلاقات الاقتصادية (٦٣) .

لهذا فنحن نميل إلى القول بأن « تعصب » فيبر للنظام الرأسمالي الحديث وسداده طول حياته العلمية مع الفكر الماركسي نظرياً وعملياً - فقد عاصر فيبر الثورة البولشفية عام ١٩١٧ م - جعله يتحيز لنظم السلطة القانونية ، انطلاقاً من أنه النظم الذي يستند عليه النظام الرأسمالي . إلا أن تعصب فيبر للنظام الرأسمالي الحديث بصفته نموذجاً ليبرالياً لم يكن تعصباً « أعمى » ، فقد أظهر فيبر تخوفه من احتمال أن يضع النظام الرأسمالي وحيلته البيروقراطية وبما تتضمن من انضباط « متطرف » وأهداف عقلانية رشيده قيوده على حرية الفرد .

بعد هذه المعالجة المختصرة لتحيز فيبر للنسطة القانونية كإطار لنظمه المثالي للجهاز البيروقراطي تعود إلى مناقشة مفهوم فيبر للسلطة القانونية . ينطلق فيبر من أن القانون يستند عادة على أساس عقلاني سواء كان يبلور

القانون مصالح عامة للمجتمع أو قيم دين لها المجتمع ، أو الاثنين معاً . ومن هذا المنطلق يكن القانون ملزماً لجميع أفراد المجتمع . ويكون على جهاز الإدارة العامة ( البيروقراطية ) تطبيق هذا القانون بحيث تنتقل به من طبيعته التجريدية إلى الواقع العملي . إلا أن مهمة البيروقراطية في تطبيق القانون لا تعني على الإطلاق أنها فوق القانون ، حيث يؤكد فيبر أنها في تاديتها لهذه المهمة تكون هي أيضاً ملزمة بالالتزام بالقانون . والسلطة القانونية من شأنها تحديد العلاقات داخل الجهاز البيروقراطي من ناحية وبين الجهاز البيروقراطي والجماعات التي تتعامل معه من ناحية أخرى ، وذلك على النحو التالي :

( أ ) الرئيس في الجهاز البيروقراطي ، سواء كان موظفاً عاماً أو رئيس دولة منتخب ، ينطلق في إصداره للتعليمات والأوامر من القواعد اللاشخصية .

( ب ) وأيضاً المرؤوس في الجهاز البيروقراطي أو المواطن في الدولة يطيع الرئيس بصفته السيد القانوني وليس بصفته الشخصية وعليه فهو غير ملزم بالطاعة سوى في إطار الأمور التي تقع في اختصاصات الرئيس .

وهذه العلاقة الموضوعية البحتة البعيدة كل البعد عن الجوانب الشخصية ، حيث تتم في إطار قانوني ملزم للأطراف المعنية ، هي علاقة رسمية يمكن لنا أن نطلق عليها تجريدية ، حيث أنها لا تتحقق في الواقع العملي ، إلا أنها تمثل نمطاً مثالياً يمكن استخدامه في قياس موضوعية العلاقات داخل الجهاز البيروقراطي وأيضاً بين الجهاز البيروقراطي والجماعات المتعاملة معه .



(٦١) راجع في هذا المجال :

Loewith, Karl : Weber und Karl Marx, in Gesammelte Abhandlung, zur kritik der Geschichtlichen Existenz, Stuttgart 1960, S.3 .

لوفيث ، كارل : فيبر وكارل ماركس ، مجموعة مقالات نقد الواقع التاريخي ، شونتجار ١٩٦٠ ، ص ٣ .

(٦٢) Max, weber : Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozial Politik, Tuebingen, 1924, S.504 .

ماكس فيبر : المجموعة الكاملة لأبحاثه حول علم الاجتماع والسياسة الاجتماعية ، توبنجن ١٩٢٤ ، ص ٥٠٤ .

(٦٣) Max Weber : Gesammelte Politische Schriften Dritt-Auflage, Hrg. V. Johannes Winkelmann, Tuebingen 1971, S. 442 .

راجع في هذا المجال : ماكس فيبر : مجموعة أعماله السياسية ، الطبعة الثالثة .

النشر يوهانس ف . فينكلمان ، توبنجن ١٩٧١ ، ص ٤٤٧ .

## → النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

### ٣/٤/٣ بنية التنظيم البيروقراطي

#### ١/٣/٤/٣ أساسيات نمط السلطة القانونية

يرتكز البناء البيروقراطي في إطار السلطة القانونية العقلانية على أربعة أساسيات Basic-Category تتلخص في :

- ١ - استمرارية تسير المنظمة مع الالتزام بالقواعد .
- ٢ - تحديد وتقسيم الواجبات على أفراد التنظيم البيروقراطي ، بحيث يكون لكل فرد اختصاص محدد .
- ٣ - تحديد سلطات كل فرد في التنظيم بحيث تكون هذه السلطات في حدود اختصاصات .
- ٤ - تحديد وسائل الانغم ( الحوافز السلبية والإيجابية ) التي يمكن أن يستخدمها كل فرد في التنظيم ليتكهن من تحقيق الواجبات المحددة له والانتقال بالسلطات المخولة إلى الواقع العملي . ويمكن لنا إيضاح أساسيات البناء البيروقراطي في إطار السلطة القانونية بالشكل التوضيحي التالي :

#### أساسيات البناء البيروقراطي Basic-Category في إطار السلطة العقلانية الرشيدة

سلطات	اختصاصات
↓	↑
وسائل	استمرارية
انغم	

ويوضح الشكل التوضيحي العلاقة بين أساسيات التنظيم البيروقراطي ولأي تنظيم في إطار السلطة العقلانية . فالاختصاصات والسلطات ووسائل الانغم المتاحة أو المحددة لكل فرد من أفراد التنظيم هي في واقع

الامر مرتبط ببيعها البعض ولا يمكن تجزئتها . فالاختصاصات بمعنى Competence هي مركب تتكامل أجزاؤه مع بعضها البعض وتشمل تحديد الواجبات والسلطات ووسائل الانغم . وتحديد الاختصاصات هي سمة من أهم سمات التنظيم العقلاني الرشيد ، حيث يكون واضحاً لكل فرد من أفراد التنظيم نوع الواجبات الملقاة على عاتقه والوسائل المتاحة له للقيام بهذه الواجبات . وبجانب الاختصاصات - كمصطلح مركب - تمثل الاستمرارية الدعامة الثانية للتنظيم البيروقراطي ، فالتنظيم الرشيد - على عكس المنظمات التي تعمل عشوائياً بمعنى ad hoc - يتسم بالاستمرارية ، حيث أن القواعد التي تحكم عمل التنظيم توفر عليه مجهود إيجاد حل لكس مشكلة على حدة . والاستمرارية بهذا المفهوم وفي ظل قواعد محددة تضمن أن تكون معاملة التنظيم البيروقراطي للأفراد المتعاملة معه معاملة واحدة بعيدة عن التحيز ، فالاستمرارية في ظل التقيد بالقواعد كدعامة للبناء البيروقراطي تعني من ناحية استمرارية تسير العمل داخل المنظمة البيروقراطية دون تعارض أو تناقض في مهام الأدوار المختلفة داخل التنظيم ، وهذا يتسنى من خلال تحديد الاختصاصات ، ومن ناحية أخرى تعني الاستمرارية ، استمرارية العمل بأنماط ومقاييس موحدة بصرف النظر عن الشخص الذي يتعامل مع التنظيم .

وهذه الأساسيات ، الاستمرارية وتحديد الاختصاصات ، هي السمة التي يتميز بها أي تنظيم عقلاني رشيد يطلق عليه ماكس فيبر سلطة إدارية . والسلطة الإدارية بهذا المفهوم نجدها في أي تنظيم عقلاني رشيد سواء كان التنظيم حزباً أو جيشاً أو منشأة خاصة أو الدولة .

### ٢/٣/٤/٣ خصائص التنظيم البيروقراطي

#### ١ - مبدأ هيراركية الوظائف (٦٤) :

ويعني مبدأ هيراركية الوظائف أن يتضمن التنظيم بناء هرمياً للسلطة بحيث تكون المستويات المختلفة للسلطة واضحة وتضمن إشراف ورقابة المستويات الإدارية العليا على المستويات الإدارية الدنيا .

(٦٤) حول مصطلح «الهيراركية» راجع ص ٢٧ من هذا البحث .



## ٢ - قواعد ثابتة للتنظيم :

وتمثل القواعد الثابتة للتنظيم الاساليب والإجراءات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة في أداء الأعمال المختلفة . ويتلخص القواعد إلى نوعين :

**الأول :** القواعد الفنية والتي تتعلق في المقام الأول بطبيعة عمل المنظمة . فإذا كانت المنظمة على سبيل المثال ، عاملة في حقل الضرائب ، فعملها يحتاج إلى قواعد فنية متخصصة في مجال الضرائب .

**والنوع الثاني :** من القواعد ينطبق بالمعايير الموضوعية Norms التي تتبعها المنظمة في تعريف عملها سواء كان هذا العمل متعلق بالأمر الداخلي للمنظمة أو بتعاملها مع المجتمع . وتطبيق القواعد بالمفهوم سابق الذكر يحتاج إلى عاملين متمتعين بتعليم متخصص . وعادة ما يكون التعليم المتخصص هو إحدى الشروط الأساسية للائتمان بعمل في منظمة بيروقراطية

## ٣ - الفصل بين أملاك الموظف والوسائل

### الإدارية المادية :

فالموظف في المنظمة البيروقراطية يتعامل مع ما هو متاح للمنظمة من أموال ومعدات ومستلزمات خاصة بالعمل معاملة المؤمن على شيء . وهنا يتحقق مبدأ الفصل الكامل بين الأملاك الخاصة بالموظف وأملاك المنظمة التي يعمل بها . وعندما يؤكد فيبر على أن هذا المبدأ ينطبق على مكان العمل ومكان معيشة الموظف فهو يرمي إلى أهمية الفصل بين الوظيفة العامة والفردي الذي يتقلاهما<sup>(٦٥)</sup> .

## ٤ - عدم تملك الموظف للوظيفة التي

### يتقلاها :

فالمنظمة البيروقراطية الرشيدة تستمد قوتها من استقلاليتها من أي احتكارات شخصية .

فالموظف وإن كان تعيينه في الوظيفة العامة مدى الحياة إلا أنه لا يملك ولا يحتكر الوظيفة التي يتقلاها .

## ٥ - الالتزام بالسجلات والمستندات

### الرسمية :

من خصائص الجهاز البيروقراطي الرشيد أن يلتزم في عمله ، سواء كان استقبال طلبات من الجمهور أو تعليمات يصدرها أو قرارات يتخذها ، بالمحرورات الرسمية والتي تسجل وتحفظ طبقاً لنظام معين . فالعمل البيروقراطي الرشيد لا يمكن أن يعتمد على القرارات أو التعليمات الشفهية . والالتزام بهذا المبدأ يضمن من ناحية استمرارية عمل المنظمة كما أوضحنا فيما سبق ومن ناحية أخرى يفرض على العاملين بالمنظمة الالتزام بالقواعد الفنية والمعايير الموضوعية المنصوص عليها .

انطلاقاً من هذا الإطار العام للتنظيم البيروقراطي والذي يتضمن أساسيات تلتزم بها السلطة العقلانية الرشيدة والتي تتلخص في تحديد الاختصاصات والسلطات للعاملين بالتنظيم وأيضاً وسائل الأرقام المتوافرة والمتاحة لهم للانتقال بسلطاتهم إلى الواقع العملي ومن ثم ضمان استمرارية عمل التنظيم ، كما يتضمن هذا الإطار الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي ، يحدد فيبر خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي ، إلا أن فيبر يتطرق إلى نقطة نجد أنها في غاية من الأهمية للإطار العام سابق الذكر وهي مبنوقراطية الجهاز البيروقراطي والتي سوف نتطرق إليها باختصار قبل تحليلنا لخصائص الوظيفة البيروقراطية .

## — مبنوقراطية التنظيم البيروقراطي

أوضحنا فيما سبق أن المبنوقراطية Monocracy تعني السلطة المفردة وهي عكس السلطة الجماعية



(٦٥) أن هذه الخاصية وإن بدت لنا بديهية إلا أنها تمثل أحد المشكلات الأساسية لأجهزة الإدارة العاصرة في الدول النامية .

## → النمط الماركسي

### لتنظيمهم البيروقراطي

والتي يطلق عليها esprit de corps among colleagues ويؤكد فيبر على أن الوظيفة العامة في النمط البيروقراطي تكون دائماً منفردة السلطة فالمسؤوليات التي توكل للموظف العام وأيضا السلطات التي يتمتع بها للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقه تفحص بمفرده . فالموظف العام سواء كان معيناً - وهذا هو النمط السائد - أو منتخبا مثل رئيس الدولة يتحمل منفرداً مسؤولية ممارسة السلطات المخولة له بحكم القانون . وبالإضافة إلى أن مبدأ السلطة المنفردة يعتبر إحدى ركائز التنظيم البيروقراطي الرشيد ، فإنه يمثل انكساراً للفلسفة الاجتماعية التي تبناها فيبر ولم ينفاز عنها في كل أعماله العلمية وهي الذاتية individualism . فكما أن الفرد هو الأساس في النظام الرأسمالي فهو أيضاً الأساس في التنظيم البيروقراطي وتأكيد فيبر على الذاتية في التنظيم البيروقراطي هو في واقع الأمر رفضاً قاطعاً للنظرية الماركسية والتي تؤمن بالقيادة الجماعية Collectivism ويوضح فيبر امبيريقياً أن الرئاسة الجماعية التي تنادي بها النظرية الماركسية ليست بالشئ الجديد ، فقد كانت متواجدة على مر العصور وحتى تاريخنا المعاصر وخاصة في بروسيا ( الجزء الشرقي من ألمانيا قبل الاتحاد الفيدرالي ) . إلا أن هذا النمط من الرئاسة قد اندثر لصالح الرئاسة المنفردة . والاتجاه إلى الإدارة منفردة الرئاسة أي المونوقراطية أمر فرضه تطور النظام الرأسمالي الحديث والذي لازمه كبر حجم المنظمات بصورة عامة ، سواء كانت منظمات حكومية أو منشآت صناعية . فطبيعة عمل هذه المنظمات « الحديثة » تتطلب سرعة ووضوح اتخاذ القرار بعيداً عن الأخذ بالحلل الوسط من بين عدة آراء .

### ٣/٣/٤/٣ خصائص موقف التنظيم البيروقراطي :

انطلاقاً من الإطار العام للتنظيم البيروقراطي يحدد

ماكس فيبر خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي . ونتوه في هذا المجال أن الغالبية العظمى للمراجع العربية التي تعالج النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، قد أغفلت الجزء الكبير من إطار التنظيم البيروقراطي الفيبري ، فمن ناحية لم تلتزم بالإطار العام والذي ينقسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وهي : أساسيات السلطة العقلانية وخصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص الوظيفة البيروقراطية ، ومن ناحية أخرى أغفلت بعض الخصائص وأساءت فهم البعض الآخر ، وهذا يعود إلى حد بعيد إلى الاعتماد على الترجمات باللغة الانجليزية والتي لا يقسم الكثير منها بالدقة بسبب صعوبة أسلوب ماكس فيبر من ناحية وطباعة كتيبه دون مراجعة منه من ناحية أخرى . وفي التالي نستعرض التحليل خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي الرشيد .

### ١ - حرية الموظف العام

الموظف العام لا يطيع سوى الالتزامات الوظيفية الموضوعية والتي تتحدد بوضعه في هيراركية التنظيم البيروقراطي والمسؤوليات والسلطات المحددة له . فهو بهذا المفهوم يتمتع بالحرية الشخصية داخل إطار غاية في الدقة . وهذا الإطار هو التنظيم البيروقراطي الرشيد والذي يحدد من ناحية مدى الحرية الشخصية للموظف ويضمن من ناحية أخرى هذه الحرية . وضمنان التنظيم البيروقراطي للحرية الشخصية للموظف نابع من طبيعة التنظيم .

### ٢ - مكانة وظيفية محددة :

انطلاقاً من أن التنظيم البيروقراطي يعتمد تنظيمياً على مبدأ تدرج الوظائف في هيراركية محددة ، يتنبأ الموظف داخل التنظيم مكانة وظيفية معينة . وينطبق هذا المبدأ على الموظفين المنتمين ، أما الموظفين المنتخبين فلا يخضعون لهذا المبدأ .

### ٣ - اختصاصات وسلطات وظيفية محددة :

ويرتبط بالمكانة الوظيفية المحددة للموظف داخل هيراركية التنظيم البيروقراطي تحديد المهام الوظيفية بالصورة التي تضمن تقسيم العمل من ناحية وعدم وجود تداخل أو تناقض نتيجة لهذا التقسيم من ناحية أخرى .

## ٤ - التحاق الموظفين بالتنظيم طبقاً لمعايير

### موضوعية :

ويلتحق الموظف بالتنظيم البيروقراطي عن طريق التعيين وليس الانتخاب والذي يتم من خلال معايير موضوعية ، تضمن من ناحية اختيار أفضل وأنسب العناصر ومن ناحية أخرى تأمين حرية الموظف العام . فالموظف الذي يتم تعيينه طبقاً لمعايير غير موضوعية مثل الأصل أو المكانة الاجتماعية يكون عادة تابعاً وليس موعداً للشخص الذي اتخذ قرار تعيينه . وعلاقة حرية الموظف العام بالمعايير الموضوعية للتعيين يمكن التعرف عليها اميريقياً . فالأجهزة البيروقراطية البتري مونيلائية<sup>(٦٦)</sup> Patrimonial-Bureaucracy والتي تتعامل مع ما تدير وكأنه ملكها الخاص ، لا تخضع عملية اختيار وتعيين الموظفين إلى معايير موضوعية ، حيث أن الموظف في النهاية ملك السلطة البتري مونيلائية ولا يتمتع بآدنى حد من الحرية الشخصية .

### ٥ - التأهيل المتخصص :

والتأهيل المتخصص من أهم المعايير الموضوعية التي تأخذ بها النظم البيروقراطية الرشيدة في عملية تعيين موظفي التنظيم . وتطبيق هذا المعيار عملياً من الأمور السهلة نسبياً ، حيث يتم أما عن طريق التأكد من الشهادة العلمية أو من خلال اختبار المرشح لشغل الوظيفة . والتأهيل المتخصص لا يشترط عادة إلا في الموظفين المعيّنين ، أما قيادات التنظيمات البيروقراطية مثل رؤساء الدول والحكومات أو قيادات الحكم المحلي أو الملوك ، والذين يتقلدون مناصبهم إما عن طريق الانتخاب أو عن طريق الوراثة . فلا يشترط تأهيلهم تأهيلاً متخصصاً . وهذه الحقيقة في غاية

من الأهمية حيث أنها تعني أن التنظيمات البيروقراطية عادة ما تتمتع برئاسات غير بيروقراطية . وبما لا شك فيه أن هذه الحقيقة تساهم في أن يتمتع التنظيم البيروقراطي بعنصر قيادي من . فالرئاسة غير البيروقراطية قادرة على رؤية عيوب ونواقص التنظيم أكثر من العناصر التي نشأت بداخله وارتبطت به مصيرياً . ونحن نتفق هنا مع Etzioni والذي يؤكد على أنه عادة ما يكون هناك حاجز نفس يمنع العاملين بالتنظيم البيروقراطي التفتيق عن عيوبه ومشاكله الأمر الذي يجعل الرئاسة غير البيروقراطية في غاية من الأهمية لتطوير التنظيم بصورة عامة<sup>(٦٧)</sup> .

### ٦ - مكافأة مالية محددة :

والمكافأة المالية لموظف التنظيم البيروقراطي عبارة عن راتب نقدي ثابت . ويعتمد هذا الراتب النقدي طبقاً لاعتبارين :

**الأول :** مكانة الوظيفة في هيكلية التنظيم والتي يرتبط بها المسؤوليات المكافأة على عائق الموظف والسلطات الخولة له .

**والثاني :** تتناسب المكانة الوظيفية مع المتطلبات الاجتماعية للوظيفة . فالموظف العام في النهاية هو ممثل السلطة أمام الجماهير المتعامل معها وعليه فمكانته الاجتماعية يجب أن تتناسب وهمية هذه السلطة . والراتب الثابت المتناسب مع مكانة الموظف وظيفياً واجتماعياً ، من أهم خصائص التنظيم البيروقراطي الرشيد والذي يختلف عن العديد من التنظيمات التي يمكن التعرف عليها تاريخياً . فهناك تنظيمات تاريخية كانت تكافئ الموظف مادياً من خلال حصوله مباشرة من



(٦٦) حول مصطلح البتري مونيلائية راجع ص ٣١ من هذا البحث .

(٦٧) اتزيوني ، ١ : علم اجتماع المنظمات .. مصدر سابق ص ٩٠

## ➔ النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي

الأولى : وهي عدم تملك الموظف للوظيفة ، وإياها الفصل التام بين ممتلكات الموظف الخاصة وممتلكات الوظيفة .

والثانية : انضباط الموظف التام والذي يرتبط بالتزام التنظيم البيروقراطي بقواعد ثابتة ومحددة . يتضح لنا مما سبق أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي مكون من أربعة أجزاء رئيسية هي :

- ١ - نمط السلطة الذي يركز عليه التنظيم البيروقراطي الرشيد : وهو نمط السلطة القانونية .
- ٢ - أساسيات نمط السلطة القانونية .

٣ - الإطار العام للتنظيم البيروقراطي الرشيد

٤ - خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي الرشيد

ومن عرضنا السابق اتضح أن الإطار العام للتنظيم البيروقراطي يتضمن عدة خصائص متعلقة ببنية التنظيم ، أما خصائص الموظف في التنظيم البيروقراطي فتتعلق في المقام الأول بالموظف العامل في التنظيم . ومنذ نشر الترجمة الأولى للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي عام ١٩٤٧ وحتى الآن مثلت خصائص التنظيم وخصائص الموظف العامل في التنظيم . الأساس لغالبية الدراسات المتعلقة بالبناء التنظيمي للتنظيمات البيروقراطية سواء كانت هذه التنظيمات حكومية أو خاصة . ورغم الانتقادات العديدة التي وجهت للنمط المثالي الفيبيري وعلى وجه الخصوص من قبل العلماء الأمريكيين ، إلا أننا نجد أن Carl J. Friedrich رغم انتقاداته للنمط المثالي أنه يستقدم في نموذج خمس خصائص للتنظيمات البيروقراطية من الخصائص التي أوردها فيبر (١٨) وبصورة عامة من الصعب أن نجد دراسة تتعلق بالتنظيمات البيروقراطية لعلماء أمريكيين أو أوروبيين لا تستخدم بعضاً من الخصائص التي وردت في النظرية البيروقراطية الفيبيرية سواء ذكر فيبر في هذه

الجمهير على تمييز مادي أو عيني مقابل الخدمة التي يقدمها وهناك أنظمة كانت تعطي للموظف حق استغلال الوظيفة مقابل دفع مبلغ معين للسلطة إلى آخره من هذه الأنماط التاريخية . وعلاوة على الراتب النقدي الثابت يتمتع الموظف العام بمعاش نقدي ثابت يضمن له الاعاشة بعد التقاعد .

### ٧ - الوظيفة العامة كمهنة أساسية :

والوظيفة العامة هي وظيفة رئيسية للموظف الذي يشغلها من خلال التعيين . فالموظف يحترف الوظيفة والتي تمثل مستقبله المهني حيث يرتبط بها عادة مدى الحياة . كما تمثل الوظيفة العامة العمل الوحيد الذي يؤمن الموظف من خلاله تكاليف معيشته ، حيث لا يسمح له عادة بمزاولة عمل آخر .

### ٨ - التدرج الوظيفي طبقاً لمعايير محددة :

و يتم ترقية الموظف طبقاً لاعتبارين .

الأول : العمر الوظيفي ، بمعنى عدد سنوات الخبرة التي يمضيها الموظف في عمل معين .  
الثاني : كفاءة الموظف في العمل الذي يؤديه . وترتبط الترقية في كل الحالات بتقييم الرئاسة للموظف والذي يخضع لمعايير موضوعية محددة . بالإضافة إلى الشان نقاط سابقة الذكر والتي تمثل خصائص الموظف البيروقراطي في التنظيم البيروقراطي الرشيد يؤكد ماكس فيبر على خاصيتين أخريتين سبق ذكرهما في مجال خصائص التنظيم البيروقراطي .

Carl J. Friedrich, : Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, ed. R.K. Merton et (1٨) al ., Glencos 1949, P. 29.

الدراسة أم لم يذكر. (٧٩) كما أن هناك رغم العديد من الانتقادات. شبهه اتفاق بين علماء التنظيمات الإدارية المعاصرين على أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يتضمن خصائص هي بمثابة أدوات تحليلية تساعدنا على التعرف على درجة بقرطة ورشد التنظيم ،

وفي هذا المجال يكتب العالم Gouldners :

« ليس كل منظمة رسمية تتضمن كل خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، فالنمط المثالي يمكن استخدامه كمقياس أو مقياس يمكننا من تحديد درجة بقرطة التنظيم . وهذا المقياس هو عبارة عن مسطرة . ولكننا لا يمكن أن نتصور أن تكون كل الأشياء التي تقاس بهذه المسطرة مطابقة لها تماماً . فبعض الأشياء سوف تكون أطول من المسطرة والبعض الآخر أقصر » (٨٠) هذا

يعني أنه ليس هناك خلاف بين غالبية العلماء المعاصرين على صحة النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي . وإن كل الاجتهادات والانتقادات المعاصرة ، تنحصر في مدى تواجد الخصائص المميزة للنمط المثالي . وهناك العديد من الدراسات التي تثبت هذا الرأي . فعلى سبيل المثال نذكر دراسة ميدانية للعالم Udy والذي أخذ ست خصائص من مجموع خصائص النمط المثالي السابعة عشرة ويبحث حول تواجدها في عدد من المنظمات البيروقراطية في بعض المجتمعات غير الصناعية . وتوصل إلى أنه ليس هناك منظمة لا توجد بها بعض هذه الخصائص الست كما أنه ليس هناك منظمة تفتقد هذه الخصائص بالكامل. (٨١) ..

وبنظرة سريعة لاجتهادات العلماء المعاصرين نجد أن غالبيتهم يتفقون على خمس خصائص لابد من توافرها في التنظيم البيروقراطي الرشيد وهي : هيراركية الوظائف في التنظيم وقواعد ثابتة للتنظيم واختصاصات وظيفية

محددة للعاملين بالتنظيم ومكانة محددة لكل عامل بالتنظيم وسلطات وظيفية محددة والتأهيل التخصص للعاملين بالتنظيم . كما يتضح لنا من الجدول رقم « ١ » . والرأي عندنا فيما يتعلق بالخصائص الواردة في النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي الرشيد ، ان ليس كل خاصية تأخذ أهمية مطلقة ، بل تتوقف أهمية الخاصية على نوعية التنظيم البيروقراطي وهذا ما سوف نناقشه فيما بعد في مجال حديثنا حول « شمولية النمط المثالي » كما يجب الوضع في الاعتبار اختلاف اهتمامات العلماء المعاصرين المذكورين في الجدول السابق ، الأمر الذي يجعل كل منهم يعطي وزناً أكبر لخاصية معينة ، تأخذ أهمية لمجال اهتماماته .

وبالإضافة إلى اختلاف الأوزان الخاصة بكل خاصية من خصائص النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي وذلك طبقاً لنوعية التنظيم ، تأخذ العلاقات التبادلية بين الخصائص أهمية كبيرة في النظرية الفيدرية . وما لا شك فيه ، أن هناك علاقات ترابطية بين خصائص النمط المثالي ، فعلى سبيل المثال هناك علاقة ترابطية بين هيراركية السلطة وتقسيم العمل في التنظيم أو بين التأهيل التخصص والمعايير الموضوعية للاتصال بالتنظيم . وهذا يوضح لنا جلياً أن النمط المثالي الفيدري ، يقدم لنا أدوات تحليلية تمكننا من التعرف على التنظيم والاختلافات التي يعاني منها .



(٧٩) بالإضافة إلى العلماء المعاصرين المذكورين في مصادر الجدول رقم « ١ » نذكر :

Peter Blau : Bureaucracy in Modern Society , New york 1956 .

Alvin Gouldner : Studies in Leadership, New York 1950, P. 53 .

Stanley H.Udy Jr : Bureaucracy and Rationality in Weber's

Organization Theory : An Empirical Study, American Sociological, Review , 24 ( 1959.) P. 791 - 795 .

(٧٠)

(٧١)

## جدول رقم « ١ »

خصائص التنظيم البيروقراطي لمكس فيبر وإهمية  
هذه الخصائص لدى تسعة من علماء الإدارة المعاصرين (٧٢)

Di- mock	Mi- chels	Ber- ger	Par- sons	Heady	Udy	Mer- ton	Fried- rich	Weber	اسم العالم الخصائص
...	....	...	....	....	...	...	...	*	تسيير المنشأة بصورة مستمرة
*	*	...	*	*	*	*	*	*	اختصاصات محددة للعاملين
...	...	...	...	...	...	...	...	...	بالتنظيم
*	*	*	*	*	*	*	*	*	هيراركية الوظائف في التنظيم
*	....	*	...	*	...	*	*	*	قواعد ثابتة للتنظيم
...	....	...	....	....	...	...	...	*	الفصل بين ممتلكات الموظف
...	...	...	...	...	...	...	...	...	والوظيفة
...	....	...	....	....	...	...	...	*	عدم تملك الموظف للوظيفة
...	....	...	....	....	...	...	...	*	الالتزام بالسجلات التحريرية
...	....	...	....	....	...	...	...	*	الحرية الشخصية للموظف
*	*	*	*	*	*	*	*	*	مكانة وظيفية للعامل بالتنظيم
...	....	*	*	...	*	*	*	*	سلطات وظيفية محددة
...	....	...	....	....	...	...	...	*	التعيين طبقا لمعايير موضوعية
...	....	...	....	....	...	...	...	*	التأهيل المتخصص للعاملين
...	....	...	....	....	...	...	...	*	راتب نقدي ثابت
...	....	...	....	....	...	...	...	*	الوظيفة كمهنة أساسية
...	....	...	....	....	...	...	...	*	التدرج الوظيفي طبقا لمعايير
...	....	...	....	....	...	...	...	*	الانضباط

(٧٢) حول العلماء الإداريين المعاصرين المذكورين في هذا الجدول راجع -

- Carl J. Friedrich, : Some Observations on weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, ed. R.K. Merton et al., Glencoe 1940 .
- Robert K. Merton : Buerokratische Struktur und Persoenlich Keit, in : Renate Mayntz: Buerokratische Organization, Koeln-Berlin 1971 .s.265-277
- روبرت ميرتون ، البنية البيروقراطية والشخصية ، في ريناتا ماينتز : المنظمات البيروقراطية ، برلين - كولون ١٩٧١ ، ص ٢٦٥ .
- Stanley , H,Udy J. : Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirical Study, American Sociological Review 24, 1959 , P. 792 .
- Ferrel Heady : Bureacratie Theory and Comparative Administraction, Administrative Science Quarterly, 3 , 1959 ,P 516.
- Talcott, Parsons : The Structure of Social Action, New York 1937 , P. 506 .
- Morroe Berger : Bureaucracy and Social in Modern Egypt, Princeton, 1957 .
- Robert Michels : Political Parties , Glencoe, 1949 , P. 33-34
- Marshall E. Dymock : Administrative Vitality , New York 1959 , P. 5 .

## ٤ - شمولية النمط المثالي للتنظيم

### البيروقراطي

سوف نتطرق في التالي إلى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي من بعدين مختلفين .

**البعد الأول :** وهو شمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم السياسية المتباينة . وهذا البعد ناقشه فيير ، حيث تسأل : هل يصلح النمط المثالي للنظام الاشتراكي كما هو صالح ، بل ضروري ، للنظام الرأسمالي ؟ .

**والبعد الثاني :** هو شمولية النمط المثالي بالنسبة للأنواع المتباينة من المنظمات البيروقراطية .

## ٤ / ١ شمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم

### السياسية المتباينة

توصل فيير إلى النمط المثالي امبيريقياً ، حيث ربط بين نمو البيروقراطية ونمو المنظمات الحديثة سواء كانت اقتصادية أو دينية أو خاصة بأجهزة الدولة بصورة عامة . وركز فيير بصفة خاصة على العلاقة بين الدولة الحديثة والنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي حيث اعتبر الأخير هو نواة الدولة الغربية (Modern Occident State) والنمط المثالي لا يمثل لدى فيير خياراً يمكن للمنظمات كبيرة الحجم أن تأخذ به أو تتركه ، بل هو أمر تدريجي « بطله ومره » . فالقضية لا تتعلق بتطبيق النمط البيروقراطي كما صاغه من عدمه ، بل كيف يكون التطبيق ، وهل يتم التطبيق انطلاقاً من أن النمط المثالي عبارة عن نموذج متكامل ترتبط أجزاؤه ببعضها البعض . لم يتم تطبيق جزء دون آخر ؟ والبديل الوحيد للنمط البيروقراطي لدى فيير هو نمط الإدارة غير المتخصصة والتي تعمل كما يعمل الهواء . وينطلق فيير هنا من الثورة الصناعية وما أحدثته من تغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . فالأمر لا يختلف سواء كانت الدولة تأخذ بنظام المبادرات الفردية واقتصاديات السوق ، أي رأسمالية أو تأخذ بنظام ملكيتها لوسائل الإنتاج ، أي اشتراكية ، فالنظامين ، الاشتراكي والرأسمالي ، يتفان في النهاية في الهدف العام ، وهو تعظيم قدراتهم من أجل تلبية حاجات مجتمعاتهم المادية والمعنوية ، فالنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يعني في

النهاية الانضباط والمعرفة الفنية ، وكلاهما لا يمكن لأي نظام الاستغناء عنهما ، اللهم النظام الزراعي البدائي ، أن قناعة فيير بشمولية النمط المثالي تتجلى في تأكيده على أن الجهاز البيروقراطي للدولة يعمل من أجل خدمة نظم سياسي ثوري وصل إلى الحكم بالقوة ، كما يعمل تحت سلطة عدو سحتل ، وفي الحالتين يعمل بنفس الصورة التي يعمل بها من أجل خدمة حكومة شرعية . ربما يكون في مقولة فيير هذه بعض المبالغة ، إلا أنه لا يمكن رفضها تماماً ، ففي النظم السياسية التعددية يخدم الجهاز البيروقراطي أي حكومة تصل إلى الحكم بالوسائل الشرعية ، فكما يخدم حكومة معينة لعدة سنوات يخدم أيضاً معارضة هذه الحكومة عندما تصل إلى الحكم ، وتمتد هذه الشمولية فنشمل النظم السياسية المتباينة ، وعلى وجه التصديد النظم الرأسمالي والنظم الاشتراكي ، وخاصة وأن كلاهما يستند إلى حد ما على النمط القانوني للسلطة .

إلا أن التساؤل الذي يطرحه فيير في مجال مناقشته لشمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، يتعلق بمدى تمكن النظم غير الرأسمالية ، خاصة النظام الاشتراكي ، في توليد الشروط اللازمة لقيام جهاز بيروقراطي طبقاً للنمط المثالي الذي صاغه .

هنا لا بد من الإشارة إلى أن هذا التساؤل - في مفهومنا - يعمل في طياته محاولة أخرى من محاولات فيير في تقويض النظام الاشتراكي والذي دأب في العديد من أبحاثه على إثبات خطاه ، فبالرغم من أن الانحسار التاريخي لكل من الرأسمالية والبيروقراطية مختلف ، إلا أن كل منهما عضد الآخر . فكما أن النظام الرأسمالي بمنظوماته كبيرة الحجم ساعد على نمو البيروقراطية فإن البيروقراطية الرشيدة قد ساعدت بانضباطها ومعرفتها الفنية على ازدهار النظام الرأسمالي . إلا أن هذا لا يعني أن البيروقراطية الرشيدة حكر على النظام الرأسمالي ، حقيقة أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي كما صاغه فيير يتعارض إلى حد بعيد مع فعوى الفكر الاشتراكي ، فالنمط المثالي هو في النهاية تعزيز لسلطة الدولة والنظام الاشتراكي يهدف من الناحية النظرية البحتة إلى تلافئ سلطة الدولة ، إلا أن من الناحية العملية نجد أن تطور



## ➤ النمط المثالي

### للتنظيم البيروقراطي

النظم الاشتراكية منذ قيام الثورة البوليفية ، وحتى الآن قد صاحب تطور في النظم البيروقراطية ، حتى أصبح التزام الدول الاشتراكية بالنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يفوق التزام الدول الرأسمالية ، ولعله من الانصاف للبيان وايضا لكلا ماركس أن نطلق على الاشتراكية المعاصرة نظم رأسمالية الدولة .

### ٢/٤ شمولية النمط المثالي بالنسبة للمنظمات

#### الإدارية المتباينة :

إن العديد من الانتقادات التي وجهت للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي تستند أساساً على أن هذا النمط انطلق من المنظمات البيروقراطية التي كانت سائدة في أوائل هذا القرن . وأن التحول الذي طرأ على بنية ووظائف العديد من المنظمات جعل هذا النمط المثالي غير ملائم للعديد منها .<sup>(٧٣)</sup> فمن التحول الذي طرأ على وظائف بعض المنظمات على سبيل المثال هو تعاملها مع أعمال غير متماثلة أي غير نمطية ، الأمر الذي جعل من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يلتزم التنظيم ببعض الخصائص التي تضمنها النمط المثالي مثل هيراركية السلطة والقواعد الثابتة للتنظيم . فلو حاول التنظيم وضع قواعد لكيفية انجاز كل عمل من الأعمال العديدة المتباينة أصبحت هذه القواعد بالكثر التي تجعل من الصعب على أعضاء التنظيم معرفتها والالتزام بها . وهناك العديد من الدراسات حول هذا الموضوع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة Pelz<sup>(٧٤)</sup> والذي

حاول فيها التعرف على : إلى أي مدى تمثل هيراركية التنظيم وقواعده الثابتة حافزاً لانتاجية العاملين بالتنظيم . وأجرى Pelz دراسته الميدانية على منظمة صناعية حيث قسم العاملين فيها إلى قسمين أساسيين :

**الأول :** العاملين في المنظمة والذين تتميز أعمالهم بأنها أعمال غير نمطية ، مثل الباحثين والمهندسين .

**والقسم الثاني :** الذين تتميز أعمالهم بأنها أعمال نمطية متماثلة ، مثل العاملين في مجال الإنتاج . وتوصل Pelz إلى أن العاملين في مجال الأعمال غير المتماثلة يكون حافزهم للعمل والانتاجية أكبر عندما يكون عليهم اتخاذ قرارات باستقلالية أي دون الالتزام الأعمى بهيراركية التنظيم وقواعده . أما بالنسبة للقسم الثاني من العاملين أي التي تتميز أعمالهم بأنها نمطية متماثلة فعل العكس تماماً ، أي يكون حافزهم للعمل والانتاجية أكبر عندما لا يكون عليهم اتخاذ قرارات باستقلالية أي عندما لا يكون عليهم سوى الالتزام بهيراركية السلطة وقواعد التنظيم . ففي الحالة الأولى فرضت طبيعة العمل عدم الالتزام بهيراركية التنظيم وقواعده ، أما الحالة الثانية فإظهار أهمية الالتزام بهذين الخاصيتين من خصائص النمط المثالي .

إن دراسة Pelz تثبت لنا أن الالتزام بخصائص النمط المثالي قد يكون مطلوب في حالات دون أخرى ، وأن هذا يتوقف في المقام الأول على طبيعة عمل التنظيم . بالإضافة إلى طبيعة عمل التنظيم من ناحية درجة تماثل أو تنافر الأعمال المطالب بتأديتها وعلاقتها بهيراركية السلطة في التنظيم البيروقراطي وقواعده ، تأخذ خاصية تخصص العاملين في التنظيم كجهدى مكونات النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي أهمية كبيرة . فالتحول الكبير الذي طرأ على المنظمات كنتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة

(٧٣) راجع في هذا المجال :

Litwack, E. : Drei alternative .

Buerokratienmodelle , in : Mayntz, R. : Buerokratische Organisation, Koeln-Berlin 1971 , S. 117 .

ليتواك . 1 - ثلاثة بدائل للنماذج البيروقراطية . في : ماينتز . د : المنظمات البيروقراطية ، كولون - برلين ١٩٧١ ، ص ١١٧ .

Pelz, D. C. : Conditional Effects in the Relationship of Autonomy and Motivation to Performance, August 1960 ( mimeo ) (٧٤) Graphiert )





(٧٦) حول البيروقراطية المهنية راجع : Vinter, Robert : Notes on Professions and Bureaucracy, ( Non Published Manuscript ) : ١٩٦٠. (٧٧)

## → النمط المثالي

### لتنظيم البيروقراطي

لا تتطلب من العاملين في المقام الأول سوى المعرفة المهنية المتخصصة ، مثل الأجهزة الادارية الحكومية والتي تكون حرية اتخاذ القرارات فيها محددة للغاية ، فإن نمط ادارة العلاقات الانسانية يصلح للمنظمات البيروقراطية التي لا تكون أعمالها نمطية متماثلة ، فتتطلب من العاملين قدرات اجتماعية معينة . أما نمط البيروقراطية المهنية فيجمع إلى حد كبير بين النمطين السابقين ، حيث يصلح للمنظمات التي تكون أعمالها خليطاً بين الأعمال المتماثلة والأعمال المتغيرة فتتطلب عاملين على قدر عال من المعرفة المهنية المتخصصة وفي نفس الوقت عاملين ذوي قدرات اجتماعية ، ومثل هذه المنظمات ، المستشفيات والجامعات وغيرها ، ومن هنا يتضح لنا ما سبق التأكيد عليه بأن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ليس نمطاً جامداً يجب تطبيقه حرفياً . ولكنه قابل للتعديل طبقاً لطبيعة عمل المنظمة .

### ٥ - الخاتمة

هدفنا في هذه الدراسة إلى محاولة وضع النظرية البيروقراطية للعالم ماكس فيبر في إطارها الصحيح ، وذلك من خلال الاعتماد في التحليل على النص الأصلي ، وتحليل مكوناتها بصورة أقل تجريدية عما أوردها فيبر . وذلك بهدف تطبيقها على مشاكلنا الادارية المعاصرة . كما هدفنا إلى التعرف على مدى شمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي بالنسبة للنظم السياسية المتباينة من ناحية وبالنسبة للنظم الادارية على مختلف أنواعها من ناحية أخرى . وتحقيق هدف هذه الدراسة بوضع النظرية البيروقراطية في النصاب الصحيح ، فرض علينا مناقشة بعض الانتقادات التي وجهت إليها ، إلا أننا ركزنا في المقام الأول على الانتقادات التي كان سببها الفهم الخاطئ لبعض آراء ماكس فيبر .

ففي مجال تحليلنا للسلطة وجهاز الادارة العامة ، ناقشنا السؤال الخاص بالأسباب التي تجعل المستطط عليهم يطيعون أوامر السلطة . وتوصلنا إلى أن هناك أربعة أسباب أو دوافع ، هما : دافع العادة ، أي ما

اعتاد عليه المستطط عليهم ، الدافع السوجداني أو العاطفي ، الدافع المادي المصلحي ، والدافع المثالي . إلا أن هذه الدوافع ، سواء كانت مجتمعة أو منفردة ، لا تمثل قاعدة صلبة للعلاقة بين السلطة والجهاز الإداري وإن انشريعة بمعنى شرعية السلطة هو العنصر الحاسم في هذه العلاقة . وعليه فالسلطة تعمل دائماً وأبداً على ترسيخ الاعتقاد بشرعيتها . والسلطة تتمتع عادة بالشرعية إذا ما اتفقت القواعد والتعليمات والأوامر التي تصدرها مع النظام القيمي الذي يدين له المستطط عليهم بالانتماء والولاء . وانطلاقاً من هذه العلاقة العضوية بين السلطة والشرعية ، انتقلنا إلى تحليل الأنماط المختلفة للسلطة الشرعية وهنا تطرقنا إلى انتقاد من أهم الانتقادات التي توجه للنظرية البيروقراطية وهو ، أن الأنماط الثلاثة للسلطة الشرعية وهي السلطة القانونية والسلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية يمثلون لدى فيبر مراحل تاريخية ، وإن كل نمط من هذه الأنماط يوجد في الواقع بصورة منفردة ، وأثبتنا في معالجتنا خطأ هذا الانتقاد ، وأن فيبر يرفض بما لا يدع مجالاً للشك النظر لهذه الأنماط الثلاثة على أنها مراحل تاريخية ، كما أنه أكد على أنه لا يوجد في الواقع العملي نمط من هذه الأنماط بصورة منفردة .

وفي مجال تحليلنا للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، تطرقنا في البداية إلى مفهوم النمط المثالي ، وأوضحنا أن النمط المثالي يمثل لدى فيبر مدخلا نظرياً جديداً استخدمه في العديد من دراساته ، وأن هذا المدخل العلمي يعتمد على الامبيريقية حيث يحاول الخروج من الظواهر التاريخية بنتائج عامة يمكن أن تمثل مرشداً لما يجب اتباعه في الحاضر بغية الوصول إلى أقصى درجة من الرشد . فالنمط المثالي بمفهومنا المعاصر هو نموذج يتضمن أدوات تحليلية تمكننا من التعرف على طبيعة النظم الادارية . وفي مجال مناقشتنا لنمط السلطة القانونية كإطار للنمط المثالي للتنظيم البيروقراطي . أكدنا على مدى تحيز فيبر لنمط السلطة القانونية وأسباب هذا التحيز ، ف بجانب المبررات المتعلقة بأن نمط السلطة القانونية هو النمط العقلاني الرشيد ، أوضحنا أن هذا التحيز وثيق الصلة بقناعة فيبر باللامحدودة بالنظام الرأسمالي الحديث ، كما أنه نابع من رفضه للفكر الماركسي .

إنطلاقاً من هذا الإطار ناقشنا بنية التنظيم

البيروقراطي من خلال التطرق إلى أساسيات نمط السلطة القانونية وخصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص موظف التنظيم البيروقراطي . فبالنسبة لاساسيات نمط السلطة القانونية أوضحنا أن هذا النمط العقلاني الرشيد يرتكز على : استمرارية تسير المنظمة الادارية وتحديد وتقسيم الواجبات على أفراد التنظيم وتحديد السلطة لكل فرد في التنظيم وتحديد وسائل الارغام المتاحة لكل فرد في التنظيم للانتقال بالسلطات المخولة له إلى الواقع العملي ، وانطلاقاً من هذه الاساسيات ناقشنا خصائص التنظيم البيروقراطي وخصائص موظف التنظيم البيروقراطي . وهنا توصلنا إلى أن ليس كل خاصية تأخذ أهمية مطلقة ، بل تتوقف أهمية الخاصية على نوعية التنظيم . كما أكدنا على أهمية العلاقات الترابطية بين هذه الخصائص ، وهو الأمر الذي نفتقده في الدراسات المختلفة حول النظرية البيروقراطية

الغيبيرة . وفي مجال مناقشتنا لشمولية النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، تطرقنا إلى مدى هذه الشمولية بالنسبة للنظم السياسية المتباينة ، وأوضحنا أنه بالرغم من أن النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي يتعارض في حقيقة الأمر مع الفكر الماركسي ، حيث يهدف في النهاية إلى تعزيز سلطة الدولة ، في حين أن الفكر الماركسي يهدف إلى تلاشي سلطة الدولة ، إلا أن التزام الدول الاشتراكية المعاصرة بشكليات هذا النمط قد فاق التزام الدول الرأسمالية . وهذه الحقيقة لم يتنبأ بها فيبر انطلاقاً من اعتقاده ، إن النظام الرأسمالي هو القادر فقط على تعصيد النمط المثالي للتنظيم البيروقراطي ، أما فيما يتعلق بشمولية النمط المثالي بالنسبة للنظم الادارية المتباينة ، فقد أوضحنا أنه انطلاقاً من أن النمط ليس جامداً ولا يستوجب تطبيقه حرفياً فإنه قابل للكلمة مع النظم الادارية مختلفة البنية والوظائف .

## ٦ - المراجع

### مراجع باللغة العربية

- درويش، عبد الكريم ونكلا ، ليلى :  
الادارة العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ،  
القاهرة . ١٩٨٢ .
- رشيد ، احمد :  
نظرية الادارة العامة ، دار المعارف ، القاهرة ،  
١٩٨١ .
- عاشور ، احمد صقر :  
الادارة العامة ، مدخل بيئي مقارنة ، دار النهضة  
العربية ، القاهرة ١٩٧٩ .
- فرغلي ، محمد محمود عامر :  
البيروقراطية ، في مجلة الاقتصاد والادارة ، تصدر  
عن مركز البحوث والتنمية بكلية الاقتصاد  
والادارة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد  
العاشر ، محرم ١٤٠٠ - نوفمبر ١٩٨٠ .
- يونس ، عيد الغفور :

### نظريات التنظيم والادارة ، الاسكندرية ١٩٦٨ .

### مراجع باللغة الانجليزية :

- Apter, David : Ghana in Transition , New  
York ( Atheneum ) , 1963
- Berger, Morroe : Bureaucracy and Society in  
Modern Egypt, Princeton, 1957 .
- Blau , Peter : Bureaucracy in Modern Society ,  
New york 1956 .
- Bierstedt ,
- Robert : The Problem of Authority, in; Morroe  
Berger, Theodore Abel, Charles H. Page :  
Freedom and Control in Modern Society, New  
York, 1954 .
- Dahl, Robert, A. And Lidblom, Charles , E .  
: Politics, Economics, and Welfare, New  
York ( Harper ) , 1953 Dahl ,



Studies in Stalinism and Post-Mass-Movement, New York 1963 .

Vinter, Rebert C. : Notes on Professions and Bureacracy , ( Non Published Manuscript ), 9,1960 .

Wilensky, H.L.and

Lebeaux, C.N. : Industrial Society and Social Welfare , New York, 1958 .

### مراجع باللغة الألمانية

Baumgarten, Eduard : Max Weber, Warke Und . Person, Tubingen 1964 .

بلوم جارتن ، إدوارد : ماكس فيبر ، شخصية وأعماله ، توبنجن ١٩٦٤ .

EL-Azzazi, Mohamed : Sozio-Politische Grundlagen Der Administration, Erdmann, Tuebingen 1978 .

العزازي ، محمد : الأسس الاجتماعية والسياسية للإدارة ، إيردمان ، توبنجن وبازل ١٩٧٨ .

Eisen Stadt, S.N. : Soziales Wandel, Differenzierung und Evolution : Theorien des Sozialen Wandels, Herausgegeben : Wolfgang Zapf, Koeln- Berlin 1970 .

إيزن شادت ، س. ن. : التحول الاجتماعي ، التقسيم والتطور ، في : نظريات التحول الاجتماعي ، الناشر فولف جانج تسابق ، كولون - برلين ١٩٧٠ .

Engisch, K., (Herausgeben) : Kultur und Gesellschaft in der Soziologie Max Weber , in Max Weber Gaber Gedachtnisschrift der Ludwig-Maximilians - Universitaet Muenchen Zur 100 Wiederkehr Seines Geburtstages , Berlin, 1966 .

انجش ، ك (الناشر) : الثقافة والمجتمع في علم الاجتماع لدى ماكس فيبر ، في : ماكس فيبر كتاب جامعة لودفيج ماكسميليان ، ميونخ بمناسبة ذكراة المائة ، برلين ١٩٦٦ .

Etzioni, Amitai : Soziologie der Organisationen, Muenchen , 1971 .

اتزيوني ، اميتاي : علم اجتماع المنظمات ، ميونخ ١٩٧١ .

Heuss, Alfred : Weber und des Problem der Universal gerchichte, Berlin 1968,S.59 .

## → النيسط المتناسي

## النيسط البيروقراطي

Robert, A. : Preface to Democratic Theory, Chicago ( University of Chicago Press ) 1956 .

Dimock ,

Marshall, E : Administrative Vitality , New York 1959 .

Etzioni ,

Amitai : Complex Organizations .

A Sociological Readers, New York 1962

Friedrich, Carl,J : Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy, in : Reader in Bureaucracy, edt. R.K. Merton et al , Glencos 1949 .

Gouldner, Alvin : Studies in Leader Ship, New York 1950 .

Heady, Ferrel : Bureacratic Theory and Comparative Administration, Administrative Scioence Quarterly , 3 , 1959 .

Michels , Robert : Political Parties, Glencos, 1949 .

Parsons, Talcott,

( editor ) : Max weber : The Theory of Social and Economic Organization ( translated by : A.M. Hendrson and Talcott Parsons ), New York 1947 .

Parsons, Talcott : The Structure of Sozi Action, New York 1937 .

Pelz, D. c. : Conditional Effects in the relationship of Autonomy and Motivation to Performance , ( non Published Manuscript ) , 7 .1960 .

Rex, J. : Typology and Objectivity. A Comment on Weber's Four Sociological Methods, in : A. sahar : Max Weber and Modern Sociology, London 1971 .

Rosenzweig,Kast : Organization and Management , A System Aproch , The University of Washington, 1970 .

Stanley , H,Udy, Jr. : Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory : An Empirtical Study, American Sociological Review 1959 .

Tucker , Robert : The Soviet Political Mind :

Weber, Max : Gesammelte Aufsätze Zur Religions Soziologie, 3Bde Tuebingen 1920/1921 .

فيبر ، ماكس مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع الديني ، ٣ أجزاء ، توبنجن ١٩٢٠/١٩٢١ .

Weber, Max : Gesammelte Aufsätze Zur Soziologie und Sozial Politik, Tuebingen 1924  
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث حول علم الاجتماع والسياسة الاجتماعية ، ١٩٢٤ .

Weber, Max : Gesammelte Aufsätze Zur Wissenschaftslehre, Tuebingen 1968 .  
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث حول علم المعرفة ، توبنجن ١٩٦٨ .

Weber, Max : Gesammelte Politischen Schriften, Tuebingen 1971 .  
فيبر ، ماكس : مجموعة الأبحاث السياسية ، توبنجن ١٩٧١ .

Mommsen, Welfgang : Max Weber, Gesellschaft, Politik und Geschichte, Frankfurt-Main, 1982 .

مومسن ، فولف جانج : ماكس فيبر ، المجتمع ، السياسة والتاريخ ، فرانكفورت ماين ، ١٩٨٢ .

Weber, Max : Wirtschaft und Gesellschaft, Tuebingen 1980 .  
فيبر ، ماكس : الاقتصاد والمجتمع ، توبنجن ١٩٨٠ .

هويس ، ألفريد : فيبر ومشكلة النظرة الشاملة للتاريخ ، برلين ١٩٦٨ ، ص ٥٩ .

Huntington, Samuel,  
P. : Politische Entwicklung und Politischen Verfall, im : Politische Systemkrisen, Heraus gegeben Von Martin Jaeniche, Guefersloh, 1973,S. 260-295 .

هانجتون ، سامويل ، ب : التطور السياسي والانحدار السياسي ، في أزمة النظم السياسية ، في أزمة النظم السياسية ، الناشر : مارتن ينكه ، ٢٦٠ جوتنرس لو ١٩٧٣ ص ٢٦٠ - ٢٩٥ .

Litwak,E : Drei Alternative Buerokratismodelle , in : Mayntz .R. : Buerokratische Organisation , Koeln-Berlin 1971 .

ليتواك ، ا : ثلاثة بدائل للنماذج البيروقراطية ، في ماينتر ، د : المنظمات البيروقراطية كولون برلين ١٩٧١ .

Loewith, Karl : Weber und Karl Marx, in GesammelteAbhandlung Zur Kritik der geschichtlichen Existenz, Stuttgart, 1960 .

لوفيت ، كارل : فيبر وكارل ماركس ، مجموعة معالجات نقد الواقع التاريخي ، شتوتجارت ١٩٦٠ .

Merton, Robert k. : Buerokratische Struktur und Persoenlich Keit, in : Renate Mayntz : Buerokratische Organization, Koeln- Berlin 1971 .

ميرتون ، روبرت ك : البنية البيروقراطية والشخصية ، في ريناتا ماينتز : المنظمات البيروقراطية ، برلين - كولون ١٩٧١ .



BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE LA RÉPUBLIQUE TUNISIENNE

## المخاطر والمخوقات

### التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية

### في البنوك التجارية العامة في مصر

#### ثانياً : أهداف البحث :

- ١ - تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي  
إلقاء الضوء على مجال هام من مجالات توظيف الأموال في البنك التجاري وهو التوظيف الاستثماري .
- ٢ - تشخيص المناخ الذي تتخذ فيه القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة ، واقتراح الأساليب والظروف المناسبة لاتخاذ مثل تلك القرارات .
- ٣ - الكشف على المخاطر التي قد تواجه متخذى القرارات الاستثمارية في بنوك القطاع العام التجاري .
- ٤ - اقتراح عدد من المداخل التي قد تساعد في استثمار السيولة الزائدة ، والأموال العاطلة في وحدات البنوك التجارية العامة ، وذلك بعد تقديم القروض المصرفية من جانبها

#### ثالثاً : محددات البحث :

كانت أهم محددات البحث على النحو الآتي :

- ١ - أن البحث يغطي الفترة من عام ١٩٧٤ حتى عام ١٩٨٢ .

#### مقدمة البحث

أسوق هذا البحث إلى متخذى القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية بصفة عامة والتخطيطية منهم بصفة خاصة ، وأذكرهم بأمرين :

الأول : التجربة المصرية في العشرينيات من هذا القرن ، بزيادة المنظمة العريقة وهي منظمة بنك مصر ، الذي أنشأ ما يربو على العشرين مشروعاً والتي قام عليها الاقتصاد القومي المصري منذ ذلك التاريخ حتى الآن ، وهي التجربة التي لم تتكرر في دول العالم الثالث .

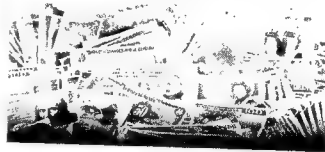
الثاني : أذكرهم بمفاهيم المدرسة المصرفية الألمانية والتي تستخدم وتوظف جميع مواردها في جميع آجال التمويل ولجميع أنواع التوظيف الاقراض والاستثماري ، وكان الناتج النهائي تعمير ألمانيا بعد أن دمرتها الحرب . وسوف نغطي في مقدمة البحث مايلي :

#### أولاً : مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في قصر معظم توظيفات البنوك التجارية على التوظيف الائتماني ، وبالتالي نجد أن المساحة التي يتحرك فيها متخذو قرارات التوظيف مساحة محدودة وتقيدية للغاية ، وقد انعكس ذلك على أرقام السيولة ، واتجاهات التوظيف لدى هذه البنوك سواء في شكل ارتفاع رقم

السيولة في تلك البنوك عن الحد الواجب الاحتفاظ به ، مما يعنى ترك الأموال عاطلة دون توظيف ، أو في اتجاه التوظيف القائم - في معظمه - إلى التوظيف الإقراضى ، في الوقت الذى تحتاج فيه البيئة المصرية إلى المشروعات الاستثمارية في مختلف القطاعات والأنشطة بغرض تحقيق خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

محمد محمد علي سويلم  
أستاذ مساعد إدارة  
الأعمال  
كلية التجارة - جامعة  
المنصورة



على المراجع العلمية سواء العربية أو الأجنبية ، والمتعلقة في الكتب أو في الدوريات أو في الأبحاث ، مع التركيز أساساً على المراجع التي عالجت هذا الشق غير التقليدي من التوظيف في البنوك التجارية .

٢ - الدراسة الميدانية : التي شملت جميع البنوك التجارية العامة ، والبالغ عددها أربعة بنوك هي : بنك مصر ، والبنك الأهلي المصري ، وبنك الإسكندرية ، وبنك القاهرة وتم إعداد توجيهية قائمة استقصاء للفاعلين على النشاط الاستثماري في هذه البنوك . هذا وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل لتوجيه الاستقصاء ، حيث وصل عدد المعنيين : بالنشاط الاستثماري في تلك البنوك إلى ٥٥ مصرفياً ، ووصلت الردود من ٥٠ مفردة ، وبذلك وصلت نسبة الاستجابة إلى ٩٠,٩ ٪ .

## القسم الأول

### تقييم النشاط الاستثماري في بنوك القطاع العام التجارية

سيتم من خلال هذا القسم تقييم النشاط الاستثماري في البنوك التجارية

المختدة داخل البنوك التجارية العامة - خاصة قرارات توظيف مشروعاتها الاستثمارية - إلى الأسس العلمية ، مما يؤثر سلباً على سلامة وفاعلية تلك القرارات .

٢ - أن ركيز سوق الأوراق المالية في مصر أثر بالسلب على النشاط الاستثماري في بنوك القطاع العام التجارية المصرية .

٤ - أن التشريعات والقوانين التي تحكم النشاط المصرفي الاستثماري في البيئة المصرية أدت إلى تقييد وتمويق النشاطات الاستثمارية للبنوك التجارية العامة .

٥ - أن الظروف والعوامل السائدة في البنوك التجارية العامة غير مهيأة أو مواتية لتعظيم النشاط الاستثماري بها .

### خامساً : منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على نوعين من الدراسة :

١ - الدراسة النظرية : والتي تشمل

٢ - غطى البحث فترة إضافية ، وهي فترة العشرينيات من هذا القرن ، باعتبار أنها تمثل الأرضية التاريخية للنشاط المصرفي الاستثماري في مصر .

٣ - أن القرارات الاستثمارية موضع الدراسة والتطبيق هي القرارات الاستثمارية الخاصة بالمشروعات التي يدخل البنك فيها مستثمراً ، أو في محطة الأوراق المالية التي يحتفظ بها البنك ، وذلك دون التعرض للقرارات الاستثمارية الخاصة بالاحلال والتجديد والتوسع للبنك نفسه .

### رابعاً : فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي :

وغم توافر التمويل الطويل الأجل - بمصادره المختلفة - في البنوك التجارية العامة إلا أن التوظيف الاستثماري محدود للغاية في هذه البنوك .  
افتقار القرارات الاستثمارية

## ➔ المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

### الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

العامه ، وذلك كمدخل للقسم الثاني الذي يهتم بتعظيم التوظيف الاستثماري في بنوك القطاع العام التجارية .

هذا وسوف يعالج القسم الأول تقييم التوظيف الاستثماري ، وذلك من خلال فصلين يتعرض الأول لحجم التوظيف الاستثماري في بنوك القطاع العام التجارية ، ويتعرض الثاني لاجاهات النشاط الاستثماري في البنوك التجارية العامة ، بحيث يعكس الفصلان معاً صورة النشاط الاستثماري داخل هذه البنوك .

### الفصل الأول

#### حجم التوظيف الاستثماري في البنوك التجارية العامة

يجدر بالباحث الذي يتعرض لتوظيف العامة في البنوك التجارية العامة في مصر ألا يتجاهل الخلفية التاريخية للتوظيف الاستثماري في البنوك التجارية العامة في بداية هذا القرن والذي اضطلع به كأملاً بنك مصر ، وإذا سنغلق في هذا الفصل حجم التوظيف الاستثماري في مستهل هذا القرن ، ثم حجم التوظيف الاستثماري منذ بداية الانفتاح الاقتصادي .

#### أولاً : التوظيف الاستثماري في مطلع القرن العشرين :

مرت مصر بمخاطر عديدة في بداية هذا القرن سواء كانت مخاطر سياسية

التجارية اعتباراً من عام ١٩٧٤ باستخدام المؤشرات المالية الآتية :

#### ١ - اتجاهات التوظيف الاستثماري إلى مكونات الاستخدامات « ١٩٧٤ - ١٩٨٢ »

يتضح هذا المؤشر من خلال نسبتي فرميتين الأولى « نسبة التوظيف الاستثماري إلى مجموع التوظيف الاستثماري والائتماني » والتي تبدو متواضعة للغاية ، حيث بدأت عام ١٩٧٤ بما يعادل ٥٪ ثم وصلت عام ١٩٨٢ إلى ٨٪ فقط مما يدل على أن حجم التوظيف الاستثماري - بدلول هذه النسبة - هزيل للغاية ، أما النسبة الثانية فهي نسبة التوظيف الاستثماري إلى إجمالي الاستخدامات ، والتي كانت أكثر سوءاً من النسبة السابقة ، حيث هبطت إلى ما يعادل نصف النسبة السابقة تقريباً ، مما يؤكد ضعف التوظيف الاستثماري في البنوك التجارية العامة .

#### ب - مؤشرات التوظيف الاستثماري إلى مكونات الهيكل المالي « ١٩٧٤ - ١٩٨٢ »

تتمثل هذه المؤشرات في ثلاث نسب فرعية ، تبدأ الأولى بنسبة « التوظيف الاستثماري إلى الودائع غير الجارية » وقد بدأت عام ١٩٧٤ بما يعادل ١٤٪ ثم وصلت في عامي ١٩٧٧ و ١٩٧٨ إلى ٢٠٪ و ٢٦٪ ثم هبطت في نهاية عام ١٩٨٢ إلى ٩٪ ، وذلك بمتوسط سنوي مقداره ١٦٪ والذي يعني ترك ٨٤٪ في المتوسط دون توظيف استثماري ، على الرغم من أن هذا المصدر التويلي مصدر دائم ، وأن هذه الودائع تدوع لدد معينة ، كما يتحمل البنك عنهل

أو اقتصادية أو عسكرية أو أمنية .. الخ .. وكان لكل ذلك انعكاساته على حركة الاستثمار المصري في البيئة المصرية آنذاك ، حيث لم يكن في مصر إلا بنوك أجنبية أو فروع لبنوك أجنبية استهدفت فقط تسهيل عمليات الأجانب . ورغم أن بنك مصر بدأ برأسمال متواضع قدره ٨٠,٠٠٠ جنيه مصري وذلك عام ١٩٢٠ ، ثم زاد إلى ٥٠٠,٠٠٠ جم عام ١٩٢٥ ، ثم زاد إلى مليون جنيه مصري عام ١٩٢٧ إلا أنه أنشأ عدة شركات وصل عددها إلى ٢٤ شركة .

هذا وقد عمل البنك منذ عام ١٩٢٣ على إقتطاع جزء من أرباحه لتكوين مخصص يستخدم في إنشاء وتكوين الشركات الصناعية والتجارية ، ولم يكن البنك يعمل على إقامة هذه الشركات بهدف الاحتفاظ بأسهمها ابتغاء الربح أولتكوين احتكارات مالية وصناعية بل حدد البنك دوره في أن يكون مروجاً للشركات التي ينشئها ويقي مركزها الانتاجي والمالي .

#### ثانياً : التوظيف الاستثماري

##### المصري منذ عام ١٩٧٤

#### « بداية الانفتاح

##### الاقتصادي »

لاشك أن المخاطر التي تواجه مصر في السبعينيات والثمانينيات أخف حدة من مخاطر العشرينيات ، وسوف يتم تحليل التطور في حجم التوظيف الاستثماري في بنوك القطاع العام



فائدة طوال فترة بقائها بالبنك التجارى العام .

وتتمثل النسبة الثانية في نسبة « التوظيف الاستثمارى إلى هيكل رأس المال » والتي تبدأ هابطة ثم تأخذ في التصاعد ، ثم تهبط على نحو حاد ، ويصل المتوسط إلى ١٢,٧٪ ، مما يعنى تركه متوسط ٨٨,٢٪ من هيكل رأس المال دون استخدام استثمارى مما يعنى إهدار موارد هائلة يمكن توجيهها لمشروعات استثمارية .

وتتمثل النسبة الثالثة في « التوظيف الاستثمارى إلى إجمالى الهيكل المالى » حيث يصل متوسطها إلى ٦,٦٪ . وذلك لا يشجع الحجاجات الاستثمارية للبنية المصرية مما يثبت صحة الفرض الأول ..

## الفصل الثانى

### تجاهات النشاط الاستثمارى

#### في بنوك القطاع العام

#### التجارية

سنركز في هذا الفصل على الاتجاهات النشاطية « أو حسب القطاعات » للتوظيف الاستثمارى في البنوك التجارية العامة ، وكذا على الاتجاهات الجغرافية لهذا التوظيف .  
أولاً : اتجاهات التوظيف الاستثمارى النشاطية ، حسب القطاعات :

لاشك أن استثمارات البنوك التجارية العامة شملت قطاعات عديدة في البنى الاقتصادية القومية ، ولقد تبين أن أكثر القطاعات جذباً لاستثمارات البنوك التجارية العامة هو قطاع « المصارف والمال » يليها قطاع « الأمن الغذائى » وأن أدائها اهتماماً

بالنشاط الاستثمارى هو قطاع « الزراعة » .

هذا وقد تبين من الدراسة الميدانية أن القطاعات التي تفضل البنوك التجارية العامة الاستثمار فيها أخذت الترتيب الآتى : الصناعة ، ثم الأمن الغذائى ، ثم الاسكان ، ثم السياحة ، ثم التعدين والبتروىل ، ثم المصارف والمال ، يليها الزراعة ، ثم الخدمات « كالخدمات الطبية والنقل .. إلخ » ثم الصناعات الصغيرة وأخيراً الصناعات الزراعية .

هذا كما أوضحت الدراسة الميدانية أن ٤٪ فقط يفضلون الاستثمار داخل قطاع واحد وأن ٩٦٪ يفضلون الاستثمار في مشروعات تابعة لأكثر من قطاع لأسباب عديدة من أهمها رفع معدلات التنمية للقطاعات المختلفة ، وتنويع المخاطر ، والاستفادة بمزايا أكثر من قطاع ، واكتساب الخبرة باقتحام أكثر من مجال ، والنمو المتوازن للقطاعات المختلفة .. إلخ .

وقد حدد البنك المركزى عدداً من الضوابط لأولويات التوظيف الاستثمارى في البنوك التجارية العامة منها أن تكون المساهمة في المشروعات المدرجة في قوائم الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة والتي تعتمد من مجلس الوزراء ، وذلك في المجالات الواردة في المادة الثالثة من القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المعدل بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٧٧ وفى حالة غياب هذه القوائم ينبغي على البنوك المساهمة في رهوس أموال المشروعات الداخلة في إطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والموازنة العامة للدولة .  
هذا ومن الأهمية بمكان إجراء الحوار بين واضعى السياسات القومية وأهل الكفاءة المصرفية لتحديد أولويات

الاستثمار التي تلجها البنوك في مصر وعلى رأسها البنوك التجارية العامة ، حيث ينبغي القيام بالبحوث والدراسات كأساس لرسم سياسات وبرامج العمل ، والعمل على تحديد الأهداف ووضوحها باعتبار أن ذلك يمثل واحداً من أهم عيوب الإدارة المصرية ،

### ثانياً : اتجاهات التوظيف الاستثمارى الجغرافية :

تبين أن أغلب المشروعات التي ساهمت البنوك التجارية العامة في إقامتها تتركز في محافظة القاهرة « ٥٢٪ » ، تليها محافظة الاسماعيلية « ١٣٪ » ، ثم محافظة الاسكندرية « ١٠٪ » وأن أدائها يقع في محافظة بنى سويف « ٥٪ » واسيوط « ٥٪ » والمنيا « ٥٪ » وطنطا « ٥٪ » وكفر الشيخ « ٥٪ » كما نجد أن ٨٦٪ من المشروعات الاستثمارية تتركز في خمس مواقع فقط ، وأن ١٤٪ من المشروعات الاستثمارية تنتشر في اثني عشر موقعاً ، مما يعنى تركيز المخاطر الاستثمارية للبنوك التجارية العامة ، حيث ينبغي توزيع المشروعات الاستثمارية على مستوى خريطة مصر تحاشياً للمخاطر التي قد تواجه هذه المشروعات عند تركيزها في منطقة واحدة أو في عدة مناطق محددة ، مما يثبت صحة الفرض الثاني :

١ - اعتبار القاهرة منطقة انكماش استثمارى ، بحيث لا يتم توطئ المشروعات الاستثمارية داخل مدينة القاهرة .

٢ - إذا كان هناك ضرورة ملحة



## ➔ المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

لإقامة مشروعات استثمارية داخل القاهرة الكبرى - على أن يكون ذلك في أضيق الحدود - فيجب توظيفها خارج المساحة الخضراء .

٢ - إنشاء المدن الجديدة خارج نطاق الأراضي الزراعية بحيث تطبق مبادئ التخطيط السليم مع الربط بين فرص العمل وتهيئة الإقامة ، والتأكيد على فصلها عن القاهرة . وما يطبق على القاهرة يمكن تطبيقه - إلى حد كبير - على الإسكندرية .

وينبغي على متخذى القرارات الاستثمارية في بنوك القطاع العام التجارية أن تأخذ في حساباتها الاعتبارات الآتية :

١ - أن هناك مناطق ذات طرد سكاني شديد ، ومنها محافظات المنوفية ، وبني سويف ، والمنيا ، وقنا ، وهي في حاجة ماسة لتوطين مشروعات استثمارية بها ، حيث يقع هذا الأمر ضمن المسئولية الاجتماعية للبنوك التجارية العامة .

٢ - أن هناك مناطق ذات مستوى معيشي منخفض ، وينبغي إقامة مشروعات استثمارية فيها لكي تلحق بوسائل المحافظات الأخرى ، ومن هذه المناطق محافظات مصر العليا ، يليها محافظات الوجه البحري .

٣ - عدم توظيف المصريين الموهوبين في بعض المناطق

لأسباب سياسية ، فمثلاً لا يجب توظيف الصناعات التحويلية - خاصة الثقيلة منها - في منطقة شبه جزيرة سيناء ، وذلك لقربها من فلسطين المحتلة ، واحتمال تعرضها للدمار عند وقوع أية حرب ، ولكن ليس هناك ما يمنع من توظيف الصناعات الاستخراجية بها نظراً لوفرة الخامات والثروات الطبيعية كالبتروول والمنجنيز والفوسفات والفحم .

٤ - هناك أماكن تتوافر فيها إمكانات معينة منها : توافر كميات كهرباء ضخمة تحتاج إليها مشروعات مثل : اختزال المعادن من الأكاسيد في الصناعات الكهرومعدنية مثل : صناعة الألومنيوم المعدني ، وكذا في الصناعات الكهروكيميائية مثل الحصول على النيتروجين في صناعة الأسمدة من الهواء فيتم تحليل كهربياً ، وتقوم هذه الصناعات في المواقع ذات محطات محولات الكهرباء الرئيسية كما في أسوان ، ونجع حمادى ، وسمالوط ، أما في الصناعات المعدنية والكيميائية والتي تحتاج إلى طاقة كهربائية أقل من الكهرومعدنية والكهروكيميائية ، وذلك يحتاج إلى توظيف هذه الصناعات في : وادى حواف بطحوان ، والسويس ، والإسماعيلية ، والزقازيق ، ومديرية التحرير ، وطلخا ، وطلخا وذلك في الوجه

البحري ، وبني سويف ، ومغاغة ، وسمالوط ، والمنيا ، وطوى ، وأسيوط ، وسوهاج ، ونجع حمادى ، وقنا ، وقوص ، وأسنا ، وادفو ، وكريم أمبو ، في الوجه القبلي .

### القسم الثاني

#### تنظيم التوظيف الاستثماري في

##### البنوك التجارية العامة

ستعرض في هذا القسم إلى العوامل المؤثرة على زيادة النشاط الاستثماري ، سواء كانت هذه العوامل الخارجية « خارج سيطرة البنوك » أو عوامل داخلية « تحت سيطرة البنك » ، وسينقسم هذا القسم إلى فصلين ، يتعرض الأول للعوامل الخارجية المؤثرة على النشاط الاستثماري في البنوك التجارية ، ويستعرض الثاني العوامل الداخلية المؤثرة على النشاط الاستثماري .

### الفصل الثالث

#### العوامل الخارجية المؤثرة على

##### النشاط الاستثماري في البنوك

##### التجارية العامة

من أهم العوامل والمؤثرات البيئية الخارجية ما يلي :

أولاً : سوق الأوراق المالية .

ثانياً : التشريعات والقوانين التي تحكم النشاط الاستثماري المصري .

أولاً : سوق الأوراق المالية :

خلال الخمسينيات من هذا القرن نشط التعامل في سوق الأوراق المالية ، ويعد اتخاذ قرارات التأميم في

## ثانياً: التشريعات والقوانين التي

### تحكم النشاط المصرفي الاستثماري :

- تعمل البنوك التجارية في ظل عدد من التشريعات التي تحكم التوظيف الاستثماري وتمثل هذه التشريعات فيما يلي :

- ١- قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٦٢ لسنة ١٩٥٧ بإصدار قانون البنوك والائتمان .
- ٢- بقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بشأن البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي .
- ٣- قانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان وقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي .

### ١ : القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ :

تضمن هذا القانون في المادة ٣٩ « د » منه حظر على البنك التجاري امتلاكه لأسهم الشركات المساهمة بما تزيد قيمته على ٢٥٪ من رأس المال المدفوع للشركة ، وبشرط ألا تتجاوز القيمة الاسمية للأسهم التي يمتلكها البنك التجاري في تلك الشركات مقدار رأسماله المدفوع واحتياطياته ، كما أضافت هذه المادة « ويجوز لوزير المالية والاقتصاد زيادة الصدين المذكورين عند الاقتضاء » .

وبمعنى ذلك ضرورة ألا تتجاوز مساهمات واستثمارات البنوك التجارية العامة في رؤوس أموال الشركات مجموع صافي حقوق الملكية لها ، وإلتي وصلت إلى ٢٨٩,١ مليون جنيه في ١٩٨٢/٦/٢٠ ولا يخفى ما يشكله

- تجنب مبلغ معين من الوعاء الضريبي لضريبة الأيراد العام عند شراء القرد لسندات .  
- يسمد أن يتمتع بالإعفاء أن تظل استثماراته مقيدة في أوراق مالية لفترة أربع سنوات .

- ٤ - إصدار سندات جديدة بسعر فائدة مجز لتضجيع الأفراد على الاكتتاب فيها .
- ٥ - أخذ رأي لجنة بورصات الأوراق المالية قبل رفع سعر فائدة أي وعاء ادخاري آخر .
- ٦ - تشجيع إنشاء نواد للاستثمار لتصفين صغار المدخرين الذين تجمع بينهم وحدة العمل ، أو ظروف الإقامة ، وذلك للاستثمار في الأوراق المالية .
- ٧ - تخفيض القيمة الاسمية لأسهم الشركات الجديدة المطروحة للاكتتاب العام لجذب صغار المدخرين ، وتنمية الوعي الاستثماري ، وتوسيع قاعدة المستثمرين ، وتحاشي إقامة الشركات المغلفة . الخ
- ٨ - تبسيط وتوسيع الاقتراض بضمان الأوراق المالية بشقي السيل .
- ٩ - تحرير بورصات الأوراق المالية المرتبطة بسوق الأوراق المالية سواء كانت أجهزة حكومية أو أجهزة غير حكومية .
- ١١ - إنشاء شركات متخصصة في ترويج وتسويق الاكتتابات الجديدة في الأوراق المالية .

الستينيات تغير موقف سوق الأوراق المالية نحو الأسوأ حيث هبط التعامل وتدهور أسعار تلك الأوراق ، وفي السبعينيات - بعد الأخذ بالانفتاح الاقتصادي - تحسن موقف سوق الأوراق المالية نسبياً .

وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن ٩٦٪ من المستثمرين يرون أن تشجيع سوق الأوراق المالية تعتبر نقطة البداية لتعظيم التوظيف الاستثماري في بنوك القطاع العام التجارية ، وفيما يلي بعض المقترحات لتعظيم حجم التعامل في سوق الأوراق المالية .

١ - ضرورة تقارب العائد الذي يحصل عليه المستثمر في الأوراق المالية مع العائد الذي يحصل عليه المدخر في الأمانة الإيداعية الأخرى المماثلة « كأصحاب الودائع غير الجارية وحامل شهادات الإيداع » .

٢ - تغيير النظرة إلى المساهمين الذين لازالوا يحتفظون بأوراق مالية لشركات القطاع العام المشتركة ، بتهمة المناخ العام الذي يعيد بناء الثقة في نفوس المساهمين وإشاعة روح التفاؤل بينهم كمستثمرين .

٣ - منح الأفراد المستثمرين في الأوراق المالية - الذين يحتفظون بها لفترة معينة - مزايا ضريبية تأخذ صورة أو أكثر من الصور الآتية :

- منح العاملين في المشروعات الاستثمارية والذين يقتنون أسهمها تخفيضات ضريبية .

- خصم مبلغ معين من ضريبة الأيراد العام لمن يوجهون مدخراتهم لاقتناء أسهم شركات مساهمة .

## المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

صاحى حقوق الملكية من نسبة هزيلة - حوالى ٢,٣٪ - من إجمالى الموارد في الميزانية الموجهة للبنوك التجارية العامة ، كما أظهرت الدراسة الميدانية أن المدخل المناسب للقيام بالمشروعات الاستثمارية الكبيرة في البنوك التجارية العامة ، والذي احتل الترتيب الأول هو « إلغاء شرط عدم المساهمة في رأس مال المشروع بأكثر من ٢٥٪ إلا بموافقة وزير الاقتصاد ، ولذا فتعديل هذه الفقرة من ضرورات تعظيم استثمارات البنوك التجارية العامة .

ب - القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ :

نجد أن مواد هذا القانون لم تأت بجديد بشأن التوظيف الاستثمارى للبنوك التجارية العامة ، بل أكدت على القيد الواردة في القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ولم يتح لها ما كان مأمولاً من مرونة وحرية حركة النشاط الاستثمارى بما يتفق مع الانفتاح الاقتصادى والمصرفى ، ولذلك فرغم التحول الأساسى في المناخ الاقتصادى العام إلا أن التشريعات المصرفية التى تحكم الاستخدامات داخل البنوك التجارية العامة ظلت جامدة ولم تواكب التغيير الجذرى في البيئة المصرية ، مما يثبت صحة الفرض الرابع .

ج - القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ :

صدر القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ بتعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ، وقانون البنك المركزى المصرى والجهاز المصرى رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ ، وللأسف لم يتضمن القانون الجديد أية

تعديلات أو إضافات تتعلق من قريب أو بعيد بالتوظيف الاستثمارى في بنك القطاع العام التجارية ، وذلك رغم مرور عشر سنوات على الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادى ، ولكن ظلت البنوك تعمل في المجال الاستثمارى على أساس من أحكام قانون البنوك والائتمان الصادر عام ١٩٥٧ ، أى تعمل في ظل قيود تشريعية صدرت منذ ٢٧ عاماً لم تعد تتلاءم مع التغييرات البنئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية ، مما يثبت صحة الفرض الرابع .

### الخلاصة الرابع

#### العوامل الداخلية المؤثرة على

##### تعظيم النشاط الاستثمارى

يتأثر تعظيم النشاط الاستثمارى للمصرف التجارى العام بالعوامل الداخلية السائدة فيه والتي تتمثل فيما يلى :

أولاً : العوامل المالية :

لاشك أن المدير - أى مدير - ليس له وظيفة واحدة ، ولكن له ثلاث وظائف : الأولى : أن يجعل الموارد الاقتصادية شيئاً منتجاً وبطريقة اقتصادية .

والثانية : أن يعمل على ترحيل الموارد من الأمس للغد .

والأخيرة : هى تعظيم الفرصة وليس الوصول بالمخاطرة إلى الحد الأدنى .

والمقصود بالموارد المالية في هذا المقام إجمالى الموارد الطويلة الأجل .

« الدائنة » والتي تتمثل في الودائع غير الجارية مضافاً إليها رأس المال المدفوع ، والاحتياطيات ، والأرباح غير الموزعة ، والجزء الثابت من الودائع الجارية :

١ - الودائع غير الجارية ورأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة :

تنص القوانين المنظمة للائتمان ، وقرارات مجلس إدارة البنك المركزى على ضرورة أن يحفظ كل بنك تجارى بنسبة سيولة قانونية تصل إلى ٣٠٪ من مجموع ودائعه ، وبالنسبة للودائع لأجل ، والودائع الإيداعية ، وودائع التوفير نجد أن البنك التجارى يستقطع نسبة ٣٠٪ كسيولة قانونية ، ثم يوظف النسبة الباقية لتوظيف طويل الأجل وفقاً لأجل هذه الودائع ، ويضاف لهذا القدر كل من رأس المال المدفوع ، والاحتياطيات ، والأرباح غير الموزعة لنصل إلى القدر الذى ينبغي توظيفه توظيفاً استثمارياً .

هذا وقد تبين أن نسبة غير المستخدم في التوظيف الاستثمارى إلى إجمالى الموارد الطويلة الأجل يصل إلى ٨٨٪ في بعض السنوات ، مما يعنى أن قدراً كبيراً من الموارد الطويلة الأجل لا توظف لتوظيف طويل الأجل ، وذلك لا يتفق مع أصول الإدارة المالية السليمة حيث ينبغي أن تتفق أجل التوظيف مع أجل الموارد ، وذلك يثبت صحة الفرض الأول .

ب - الجزء الثابت من الودائع الجارية :

هناك مفهوم خاطئ يتعلق بالودائع الجارية ، حيث رغم أنها تقع تحت

مسمى ودائع جارية أو تحت الطلب ، إلا أن حركة السحب والإيداع الدائمة يجعل هناك قدراً ثابتاً من الودائع الجارية يمكن استخدامه في التوظيف الاستثماري الطويل الأجل وقد تبين من دراسة موقف الودائع الجارية في بنوك القطاع العام أن نسبة القدر الثابت منها قد يصل - في بعض السنوات - إلى ٩٩٪ من مجموع تلك الودائع والذي ينبغي توظيفه توظيفاً طويلاً الأجل ، حيث لا يتحمل البنك التجاري العام أية فائدة بالنسبة لهذا النوع من الودائع ، مما يستلزم الأمر ضرورة إجراء التعديلات في القانون رقم ١٦٢ لسنة ١٩٥٧ لتلائم مواعيد تعظيم التوظيف الاستثماري لهذه البنوك .

#### ثانياً : العوامل التنظيمية :

تبين من الدراسة الميدانية لبحث أن العوامل التنظيمية تمثل أهمية متقدمة كإحدى مستلزمات النشاط الاستثماري الناجح .

هذا ومن أهم مثالب الخرائط التنظيمية القائمة لوحدات الاستثمار في بنوك القطاع العام ما يلي :

- ١ - اعتبار الائتمان المصرفي ضمن نشاط إدارة الاستثمار ، وهذا خطأ لانهما نشاطين مختلفين .
- ١ - عدم تبعية إدارة المعلومات - أو أية إدارة أخرى تتعامل مع البيانات - لجهاز الاستثمار .
- ٣ - ضم بعض الإدارات مثل : الإدارة العامة للتسويق المصرفي وإدارة التعاون المصرفي إلى جهاز الاستثمار رغم ضرورة استقلاليتها وتباين نشاطاتها وأهدافها ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

وفيما يلي بعض المقترحات لتعزيز الموقف التنظيمي للنشاط الاستثماري في البنوك التجارية العامة :

- ١ - ضرورة ضم إدارة الاستثمار مع إدارة النقدية في إدارة واحدة باسم « قطاع الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » .
- ٢ - ضرورة تبعية إدارة المعلومات « التي تضم : وحدة الحساب الآلي ، والمكتبة ، والبحوث الاقتصادية .. الخ » إلى جهاز الاستثمار بالبنك التجاري العام .
- ٣ - استخدام الأساس المخطط في إعداد الخريطة التنظيمية للاستفادة بمزايا أسس التجميع المتعددة ، ومن هذه الأسس : أساس الوظيفة ، وأساس الخدمة ، بالإضافة إلى أساس الموقع الجغرافي ، بحيث تستهدف البنوك التجارية العاملة إحداث تنمية متوازنة في جميع المحافظات ينبغي إضافة ثلاث وحدات تنظيمية جديدة الأولى باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثماري بالقاهرة » والثانية باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثماري في الإسكندرية والوجه البحري » والأخيرة باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثماري في الوجه القبلي وسيناء » وتختص الأولى بمسجد متابعة المشروعات الاستثمارية التي يساهم بها البنك في حدود محافظة القاهرة ، وتختص الثانية بالبحث عن - وتنمية - الفرص الاستثمارية في الوجه البحري ومتابعة المشروعات الاستثمارية

القائمة في محافظة الاسكندرية ، وتختص الثالثة بإيجاد وتنمية الفرص الاستثمارية في محافظات الوجه القبلي وسيناء ، على أن يتبع كل إدارة عامة عدة إدارات - فرعية ، وأن تتبع الإدارات الأخيرة مراقبات ، ثم أقسام في أدنى الهيكل التنظيمي ، وينبغي أن يكون على قمة جهاز الاستثمار مدير عام يتبع رئيس مجلس إدارة البنك ، ويكون حاضراً على مؤتمرات مناسية وخبرات واسعة لتحقيق الأهداف غير التقليدية لهذا الجهاز .

هذا وقد أوضحت الدراسة الميدانية ، أنه من المداخل المناسبة للقيام بالمشروعة الاستثمارية الكبيرة من جانب البنك التجاري العام إنشاء صندوق مستقل للإبحار الاستثماري ، ومن أهداف هذا الصندوق :

- ١ - توجيه مدخرات صفار المدخرين للاستثمار في الأوراق المالية « أسهم أو سندات » .
  - ٢ - تسهيل عمليات الإحلال والتجديد والتوسعات للمنظمات الربحية
  - ٣ - زيادة الوعي الاستثماري لدى صفار المدخرين .
- أما مزاياه ، فتتمثل فيما يلي :
- ١ - إعطاء مزايا ضريبية للمدخرين الذين يهتمون بمداخيرهم بهذا الوعاء لمدة خمس سنوات .
  - ٢ - توزيع المخاطر باقتناء محفظة متنوعة للأوراق المالية .



## المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

### الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

الأساليب وبعضها البعض ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

وينبغي التأكيد على أن كل أسلوب يتلاءم مع حجم معين للنشاط ، حيث قد نجد أن متخذ القرار في ظل ظروف صعبة ومعقدة قد يحتاج إلى استخدام بعض النماذج الرياضية الملائمة لاتخاذ القرار في مثل تلك الظروف ، وخاصة إن الأساليب الرياضية المستخدمة في بحوث العمليات تمثل الطريقة العلمية لتحليل المشكلات الإدارية ، وبذلك فهي أداة هامة تسهم في توفير المعلومات والمقاييس للإدارة ، بحيث تمكن الأخيرة من اتخاذ القرارات التصحيحية .

هذا وقد أثبتت الدراسة الميدانية أن العوامل التي يأخذها متخذ القرار في اعتباره تبدأ « بمدى كفاية دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية » ثم « بمعدل العائد على الاستثمار » حيث يستهدف متخذ القرار تعظيم العائد على المشروعات الاستثمارية المختارة ، وقد أوضحت الدراسة الميدانية أن الحد الأدنى للعائد الصافي - بعد الضرائب - المستهدف تحقيقه للاستثمارات تتراوح ما بين ١٨٪ و ٢٠٪ .

هذا وقد أضافت بعض مفردات البحث مجموعة الآراء الآتية .

١ - أنه من الممكن النزول عن المعدل الذي يقع ما بين ١٥٪ و ١٨٪ إذا كان العائد الاجتماعي مرتفعاً .

٢ - عدم النزول عن الحد الأدنى لفائدة الاقراض السائدة حالياً .

٣ - ألا يقل معدل العائد الصافي عن معدل تكلفة الأموال في البنك خلال فترة اتخاذ القرار الاستثماري .

أن المفهوم الحديث للإدارة إنما إدارة أفراد بالدرجة الأولى ، كما أن العنصر البشري يمثل أهم عناصر الإنتاج في تلك المنظمات .

هذا وينبغي على بنك القطاع العام العمل على تلبية القيود والعوامل المناهضة التي تؤثر على نوعية وكفاءة العمالة المصرفية لديها ، وذلك لانطلاقها نحو تحقيق أهدافها بصفة عامة ، وأهدافها الاستثمارية بصفة خاصة ، ومن أهم هذه العوامل : العوامل الاجتماعية ، والعوامل المتعلقة بنظم وأساليب العمل ، والعوامل المادية .. الخ .

خاصة : العوامل الخاصة بالقرارات المتخذة :

لاشك أن اتخاذ القرارات في الوقت العاشر أصبح من الصعوبة بمكان ، وذلك نتيجة الزيادة الكبيرة في عدد العوامل المؤثرة التي ينبغي وزنها بدقة قبل اتخاذ القرار ، وهذا اعتبار جديد لم يكن موجوداً منذ جيل مضى . وقد أظهرت الدراسة الميدانية بخصوص الاستعانة بأساليب كمية عند اتخاذ القرار الاستثماري في البنوك التجارية العامة أن ٩٠٪ أجابوا بالإيجاب ، وأن ٤٪ كانت إجاباتهم بالنفي .

هذا وفي سؤال عن الأسلوب الكمي المستخدم عند اتخاذ القرارات الاستثمارية ، تبين عدم وضوح الرؤية أمام متخذ القرار الاستثماري عند اختيار الأسلوب الكمي الملائم ، بالإضافة إلى الخلط الشديد بين هذه

٢ - تنشيط حركة التعامل في سوق الأوراق المالية

٤ - مرونة الجهاز المصرفي في تعظيم النشاط الاستثماري بعيداً عن قيود ومحددات القوانين التي تعمل في إطارها البنوك التجارية القائمة .

ثالثاً : العوامل الاستراتيجية والسياسية :

أثبتت الدراسة الميدانية أن العوامل الاستراتيجية في مجال الاستثمار داخل البنوك التجارية العامة تحتل الأهمية الأولى حيث أعطت مجموعة المستجوبين الأهمية رقم « ١ » لعامل وجود استراتيجية للاستثمار موضوعية بعمق الإدارة العليا للبنك ، كما أعطى المستجوبون الأهمية الثانية لعنصر « وجود سياسات استثمارية جيدة ، مما يعنى تكاملاً بين الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بالأداء الاستثماري في البنوك التجارية العامة .

هذا ويرى المستجوبون ضرورة تطور السياسات الاستثمارية في البنك ، بما يتماشى مع احتياجات الدولة على المستوى القومي ، وكذا مع السياسات الوظيفية الأخرى للبنك كسياسة الاقراض والائتمان مثلاً ، مما يثبت صحة الفرض الخامس .

رابعاً : العوامل البشرية :

من الأهمية بمكان لمدى البنوك ، والإدارة العليا فيها أن يكونوا على دراية بإدارة العنصر الإنساني ، حيث

٤ - لا يقل معدل العائد عن سعر الفائدة على الودائع .

هذا كما وضع المستجوبون عوامل أخرى منها : التنوع في الأنشطة الاستثمارية بالبنك ، ومستوى النشاط الاقتصادي في البيئة المصرية ، ودرجة التضخم ، ومدى الاستقرار في القرارات والإجراءات والتشريعات الاقتصادية ، والنشاط الاستثماري في البنوك المنافسة ، وأرقام الودائع غير الجارية والجارية ، والعائد الاجتماعي للمشروع الاستثماري ، وموقف السيولة المالية المتوقع للمشروع ، ومعدل العائد الداخلي على الاستثمار ، وحالة المؤسسين للمشروع الاستثماري ، ومدى إمكانية المشروع إدخال تكنولوجيا جديدة إلى البلاد تتلاءم وظروف البيئة المصرية .

## التحديات والتوصيات

### أولاً : النتائج :

١ - تمثلت مؤشرات تقييم التوظيف الاستثماري خلال الفترة من ١٩٧٤ حتى ١٩٨٢ فيما يلي : إن نسب التوظيف الاستثماري إلى مجموع التوظيف الاستثماري والاثنان كانت متواضعة على مدى سنوات الدراسة ، حيث بدأت بنسبة ٥٪ ثم وصلت بعد ثمان سنوات إلى ٨٪ .

إن نسبة ذلك التوظيف إلى إجمالي الاستخدامات كانت أكثر ضعفاً من سابقتها ، حيث بدأت بنسبة ٣٪ ، ثم وصلت في نهاية السلسلة الزمنية إلى ٤٪ ، ويدل ذلك على ضعف التوظيف

الاستثماري كوجه من أوجه الاستخدامات في البنك التجاري .

إن المتوسط السنوي لنسبة التوظيف الاستثماري إلى الودائع غير الجارية كانت خلال سنوات البحث ١٦٪ ، مما يعني ترك ٨٤٪ في المتوسط سنوياً دون توظيف استثماري رغم أنه مصدر طويل الأجل .

إن متوسط نسبة هذا التوظيف إلى هيكل رأس المال وصلت إلى ما يندلج ١٧,٧٪ فحسب ، وبذلك فإن متوسط النسبة غير الموظفة في التوظيف الاستثماري تصل إلى ٨٨,٣٪ ، مما يعني إهدار الموارد وطاقات تمويلية كبيرة .

إن المتوسط السنوي لنسبة التوظيف الاستثماري لإجمالي الهيكل المالي وصل إلى ٤,٦٪ ، فقط ، مما لا يشبع الحاجات الاستثمارية للبيئة المصرية .

٢ - إن أكثر القطاعات جذبا لاستثمارات البنوك التجارية العامة هي قطاع « المصارف والمال » ثم قطاع « الأمن الغذائي » ، وأدناها جذبا لاستثماراتها هو قطاع « الزراعة » .

٣ - إن قطاع الزراعة لا يحظى بالاهتمام على المستوى القومي ، والأدلة على ذلك :

● لم تستحوذ الزراعة إلا على نسبة ٦٪ من جملة الزيادة في الاستثمارات الإجمالية .

● إن الانتاجية الزراعية لكثير من المحاصيل : كالقصب ، والذرة ، والبقول ، والخضروات والفواكه ، والمنتجات الحيوانية

تخلت كثيراً بسبب المستوى التكنولوجي المستخدم

● هبوط استخدام الأسمدة الزراعية .

● التدهور المحيطة في الأرض المنزعة ، دليل ذلك انخفاض الكثافة الزراعية في مصر بالنسبة لعدد السكان ، وبالمقارنة بدول العالم .

● الزيادة السكانية لا يقابلها زيادة متوازنة في المساحة المزروعة .

● إن الزراعة المصرية مازالت زراعة بدائية .

● إن حيازات الأراضي الزراعية في مصر صغيرة ومفتتة .

● اتجاهات بيع الأراضي لاستخدامها في أغراض البناء وإقامة المشروعات ● الفاقد الكبير في استخدام مياه الري .

٤ - التنوع المتوازن في الاستثمارات المختلفة يؤدي لنتيجة مأمونة بالنسبة للمخاطر التي تواجه البنوك التجارية العامة .

٥ - المخاطر التي يمكن للبنوك التجارية العامة تحاشيها هي « المخاطر الفردية » وهي التي تحقق بالاستثمار في منظمة واحدة فقط ، أما المخاطر التي لا يمكن تحاشيها فهي « مخاطر السوق » وهي التي تواجهها البنوك نتيجة « غشوض السوق » ، وبالتالي تتعرض لها جميع منظمات الأعمال .

٦ - إن مصادر « المخاطر الفردية » و « مخاطر السوق »



## المخاطر والمهوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

تتمثل في :

- السوق .
- نشاط الأعمال .
- القوة الشرائية .
- مصادر أخرى .

٧ - إن ترتيب القطاعات التي يفضل مجتمع البحث الاستثمار فيها كانت كما يلي : الصناعة والأمن الغذائي ، والإسكان ، والسياحة ، والتعدين والبتروك ، والمصارف ، والمال ، والزراعة ، والخدمات ، والصناعات الصغرى ، والصناعات الزراعية .

٨ - إن ٩٦٪ من مجتمع البحث يفضلون الاستثمار في أكثر من قطاع ، ويعتقدون ذلك بسبب رفع معدلات التنمية للقطاعات المختلفة ، وتنويع المخاطر ، والاستفادة بمزايا أكثر من قطاع ، والاعتمادية القائمة بين قطاع وآخر ، والخبرات المكتسبة من اقتحام الاستثمار في ميادين مختلفة ، وتنويع عوائد البنك على آجال مختلفة ، واتساع مشاركة البنك ، وحل المشاكل المختلفة للمجتمع ، والقدرة المحدودة لقطاع واحد لاستيعاب الاستثمارات المختلفة ، وإعطاء الفرد الثقة في الدخول في مشروعات استثمارية مختلفة .

٩ - إن البنوك التجارية العامة تلتزم بأولويات الاستثمار التي تضعها المستويات القومية

والمصرفية العامة .

١٠ - إن ٨٦٪ من المشروعات الاستثمارية للبنوك التجارية العامة تتركز في ٥ مواقع فقط ، وأن ١٤٪ منها تنتشر في ١٢ موقعا ، مما يعني تركيز للمخاطر الاستثمارية .

١١ - تستأثر القاهرة بأكثر من نصف المشروعات الاستثمارية التي تقيمها البنوك التجارية العامة ، ٥٢٪ .

١٢ - إن ٩٦٪ من المستجوبين يرون أهمية كبيرة لتنشيط سوق الأوراق المالية في التأثير بالإيجاب على النشاط الاستثماري في البنوك التجارية العامة .

١٣ - أن القدر غير المستخدم في التوظيف الاستثماري من الموارد الطويلة الأجل وصل في بعض السنوات إلى ٨٨٪ ، مما يعني عدم توظيف هذه النسبة العالية توظيفا استثماريا .

١٤ - يصل متوسط نسبة الجزء الثابت من الودائع الجارية على مدى سنى البحث إلى أكثر من ٧٧٪ من حجم هذه الودائع .

١٥ - حازت فكرة إنشاء صندوق مستقل للأدخار الاستثماري موافقة المستجوبين باعتباره المدخل المناسب للقيام بالمشروعات الاستثمارية الكبيرة .

١٦ - أعطى المستجوبون الأهمية رقم « ١ » لمعامل « وجود

استراتيجية للاستثمار موضوعة بمعرفة الإدارة العليا للبنك ، باعتباره من أهم مستلزمات النشاط الاستثماري الناجح بالبنك .

١٧ - احتل عنصر « وجود سياسات استثمارية جيدة » الأهمية الثانية كواحد من مستلزمات النشاط الاستثماري الناجح في البنك .

١٨ - الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في مجالات النشاط الاستثماري هي : البرمجة الخطية وغير الخطية والديناميكية ، والمحاكاة ، والتنبؤ .

١٩ - العوامل التي يأخذها متخذ القرار الاستثماري في اعتباره كانت على النحو الآتي :

- دراسات الجدوى
- معدل العائد على الاستثمار
- التنوع في الأنشطة الاستثمارية للبنك
- مستوى النشاط الاقتصادي في البيئة المصرية
- درجة التضخم
- مدى الاستقرار في القرارات والإجراءات التشريعية

٢٠ - إن الحد الأدنى لمعدل العائد الصافي المطلوب تحقيقه والذي حاز أعلى نسبة من آراء المستجوبين ، كان يقع ما بين ١٨٪ إلى ٢٠٪ .

٢١ - أضاف المستجوبون عوامل أخرى يجب أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستثماري وهي :

- العائد الاجتماعي للمشروع الاستثماري



● موقف السيولة المالية للمشروع .

● حالة مؤسسى المشروع ومدى ملائمتهم وكفاءتهم ، وسعيتهم فى السوق .

● مدى امكانية المشروع فى إدخال تكنولوجيا جديدة للبلاد تتلاءم وظروف البيئة المصرية .

#### ثانياً التوصيات :

١ - ينبغي على البنوك التجارية

العامه باعتبارها رائدة التوظيف المصرى الاستثمارى توفير الاستثمارات اللازمة لتحقيق كل من التوسع الأفقى والرأسى فى الزراعة .

٢ - تشجيع التوسع فى استصلاح الاراضى ، وتنمية المجتمعات الجديدة ، ومنع تدهور خصوبة الاراضى .

٣ - تشجيع تغير التركيب المحصولى لزيادة الصادرات السلعية وتوفير الحاصلات الزراعية .

٤ - ضرورة إجراء الحوار والنقاش بين راسمى السياسات الاستثمارية القومية وأهل الكفاءة المصرفية ، لتحديد أولويات المشروعات الاستثمارية التى تقوم بها البنوك التجارية العامة .

٥ - القيام بالبحوث والدراسات العلمية باعتبارها أساس رسم سياسات وبرامج العمل داخل البنوك التجارية العامة .

٦ - العمل على تحديد ووضع الاهداف القومية بشكل واضح لامكانية الاعتماد عليها فى تحديد الاهداف الاستثمارية للبنوك التجارية العامة .

٧ - ينبغي توزيع المشروعات الاستثمارية على مستوى خريطة مصر ، تحاشياً للمخاطر التى قد تواجه هذه المشروعات ، عند تركيزها فى منطقة - أو مناطق - محدودة .

٨ - ينبغي مراعاة الأخذ بمدخل النظم عند إعداد دراسات الجدوى ، بمعنى عدم الاقتصاد فحسب على الجوانب المالية ، وإنما يجب الاهتمام بالجوانب الأخرى الفنية ، والتسويقية ، والإدارية ، ودراسات الموقع ، وظروف وإمكانات البيئة المصرية ، وذلك قبل اتخاذ القرار الاستثمارى .

٩ - ضرورة وجود استراتيجية قومية للتنمية تحدد الاهداف والأولويات تحديداً واضحاً ، لأن غياب هذه الاستراتيجية القومية يجعل جهود التنمية تتجه اتجاهات متناقضة ، ومن أهم مصادره : التناقض بين الاعتبارات الاقتصادية والإدارية السليمة عند اختيار المشروعات من جانب ، والاعتبارات السياسية من جانب آخر .

١٠ - اعتبار القاهرة منطقة انكماش استثمارى . إلا فى حالة الضرورة القصوى فيكون انشاء المشروعات خارج المنطقة الخضراء .

١١ - انشاء مدن جديدة ، ذات مجتمعات متكاملة ، ومنفصلة عن القاهرة ، ولها صفة الاستقلال الذاتى ، بحيث تصبح بؤر تنمية جديدة .

١٢ - إن ما يرسى على القاهرة يرسى - إلى حد كبير - على الاسكندرية .

١٣ - توطين المشروعات الاستثمارية لبنوك القطاع العام التجارية فى المناطق ذات الطرد السكانى الشديد . باعتباره ضمن المسئولية الاجتماعية لهذه البنوك .

١٤ - إقامة المشروعات الاستثمارية لهذه البنوك فى المناطق ذات المستوى المعيشى المنخفض .

١٥ - عدم توطين المشروعات الاستثمارية عامة - ومشروعات الصناعات الثقيلة خاصة - فى المناطق ذات المخاطر السياسية والعسكرية ، تحسباً لاحتمالات وقوع أية حرب .

١٦ - دراسة خريطة امكانات مصر مثل : امكانات الكهرباء الضخمة التى تدخل فى مشروعات اختزال المعادن من أكاسيدها فى الصناعات الكهرومعدنية ، والصناعات الكهروكيميائية ، أو فى الصناعات التى تحتاج لكهرباء أقل مثل الصناعات المعدنية والكيميائية .

١٧ - ضرورة تقارب العائد الذى يحصل عليه المستثمر فى الأورق المالية ، مع العائد الذى يحصل عليه المخرى فى الأوعية الإخبارية الأخرى المنافسة ، والمدخل لذلك يتمثل فى معدل العائد ، أو فى الاعفاء الضريبى .

١٨ - تغيير نظرة إدارة شركات القطاع العام المشتركة إلى المساهمين



## ➔ المخاطر والمعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات

### الاستثمارية في البنوك التجارية العامة

صفار المدخرين ، وتنمية الوعي الاستثماري .

٢٤ - تماشى إقامة الشركات المغلفة ، وطرح جزء من محفظة أوراق البنوك التجارية العامة في السوق ، لتشجيع المستثمرين على تكوين محفظة أوراق مالية لشركات ناجحة .

٢٥ - تقديم المزيد من التيسيرات للاقتراض من البنوك بضمن الأوراق المالية .

٢٦ - تحرير بورصات الأوراق المالية من اللوائح المقيدة لأنشطتها ، والعمل على تطويرها ، وقيد تداول أسهم وسندات بعض الدول العربية والأجنبية .

٢٧ - التنسيق بين الأجهزة المرتبطة بسوق الأوراق المالية سواء كانت أجهزة حكومية أو أجهزة غير حكومية ..

٢٨ - العمل على إنشاء شركات، متخصصة في ترويج وتسويق الاكتتابات الجديدة .

٢٩ - ينبغي في ظل الضغوط التضخمية اكتفاية دخول بنوك القطاع العام في مشروعات مشتركة ، مع تعزيز النشاط الاستثماري فيها ، والعمل على رفع كفاءة ذلك النشاط .

٣٠ - ضرورة العمل على تعديل المادة ٣٩ د . من القانون رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ ، باعتبارها مدخلا مناسباً لإنشاء المشروعات الاستثمارية الكبيرة بواسطة البنوك التجارية العامة .

الذين لازالوا يحتفظون بالأوراق المالية الخاصة بترك الشركات ، خاصة بعد صدور التشريعات والقوانين التي تعزز نظرة التفاؤل والروح الجديدة .

١٩ - منح صفار المستثمرين الذين يفتقون أوراق مالية مزايا ضريبية منها :

● منح تخفيضات ضريبية للعاملين في المشروعات الاستثمارية الذين يحتفظون بأسهمها لأجل طويل .

● تجنب ٣٠٠٠ جنيه من الوعاء الضريبي لضريبة الأيراد العام عند شراء سندات ويشترط للمتمتع بهذه المزايا أن تظل الأوراق المالية يحتفظ بها لمدة ٤ سنوات متصلة .

٢٠ - إصدار سندات جديدة بسعر فائدة مجز ، لتشجيع الأفراد على الاكتتاب فيها .

٢١ - أخذ رأي لجنة بورصات الأوراق المالية قبل رفع أسعار فائدة أية وعاء إدخاري مناس .

٢٢ - تشجيع إنشاء نواد للاستثمار لتحفيز صفار المدخرين الذين تجمع بينهم وحدة العمل ، أو ظروف الإقامة ، بما يتيح لهم فرصة تملك أوراق قد لا يمكن تملكها على انفراد مرة واحدة .

٢٣ - تخفيض القيمة الاسمية لأسهم الشركات الجديدة المطروحة للاكتتاب العام ، لتوسيع قاعدة المستثمرين المساهمين ، وجذب

٣١ - ضرورة الربط بين الاستثمار والنقدية في إدارة عامة واحدة .  
تألياً للفاقد في النقدية المتاحة للبنك على أن تسمى « قطاع الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » .

٣٢ - تبعية إدارة المعلومات لقطاع الاستثمار ، للمعانة في اتخاذ القرارات الاستثمارية .

٣٣ - استخدام الأساس المختلط في أعداد الخريطة التنظيمية للاستفادة بمزايا أسس التجميع المتعددة .

٣٤ - إنشاء ثلاث إدارات عامة - بالإضافة إلى إدارة المعلومات - وتبعتها لقطاع « الخزينة والأوراق المالية والاستثمارات » الأولى باسم الإدارة العامة للنشاط الاستثماري في القاهرة ، والثانية تحت مسمى ، الإدارة العامة للنشاط الاستثماري في الإسكندرية والوجه البحري ، والثالثة باسم « الإدارة العامة للنشاط الاستثماري في الوجه القبلي وسيناء » .

٣٥ - أن يرأس قطاع الاستثمار مدير عام يتبع رئيس مجلس إدارة البنك مباشرة ، وأن يكون مدير هذا القطاع مؤهلاً تأهيلاً مناسباً ، وذو خبرة واسعة .

٣٦ - أن يستهدف صندوق الإحراز الاستثماري المقترح تحقيق مايلي :

● توجيه مدخرات صفار المدخرين للاستثمار في الأوراق المالية الجيدة .

السياسات الوظيفية الأخرى  
بالبنك .

٤٠ - أن تعمل بنوك القطاع العام  
التجارية على تقادى القيود  
والعوامل الناهضة التي تؤثر  
على نوعية وكفاءة العمالة  
المصرفية لديها .

٤١ - ضرورة توضيح وتبسيط  
الأساليب الكمية التي يمكن  
استخدامها في مجال التوظيف  
الاستثماري .

٤٢ - تدريب متخذى القرارات  
الاستثمارية في البنوك التجارية  
العامة على استخدام أساليب  
بحوث العمليات المناسبة لطبيعة  
هذا النشاط المصرفي .

● توزيع الأرباح الاستثمارية  
الناجمة عن بيع الأوراق المالية  
التي ارتفعت أسعارها .

٣٨ - يمكن إنشاء وحدة تنظيمية  
للمصندوق يرأسه مدير عام  
يتمتع بحرية ومرونة لا تتوفر  
لأى قطاع آخر في البنك  
التجاري العام ، على أن يتبع  
الوحدة الرئيسية ثلاث إدارات  
عامة ، الأولى : للخزينة ،  
والثانية للاستثمارات الجديدة ،  
والثالثة للأوراق المالية .

٣٩ - ضرورة تطوير السياسات  
الاستثمارية في البنك بما يتماشى  
مع احتياجات الدولة على  
المستوى القومي ، ومع

● تمويل عمليات الإحلال  
والتجديد والتوسع للمنظمات  
الربحية .

● ريادة الوعي الاستثماري  
لدى صغار الدخريين .

٣٧ - إن إطار العمل للمصندوق  
المقترح يتمثل فيما يلي :  
تلقى مدخرات الأفراد بغرض  
استثمارها بعيداً عن القيود  
المختلفة .

● اعداد دراسات الجدوى  
للمشروعات الجديدة المزمع  
الاستثمار فيها .

● توزيع الأرباح على المدخريين  
بنسبة مدخرات كل منهم ،  
ووقت تلك المدخرات .

اعتمد هذا البحث على مصدرين أساسيين في الوقائع التي وردت به :- مراجع عربية : ١٠ كتب ، ٥ دوريات  
٩ متنوعات .

- مراجع أجنبية : ٩ كتب ، دوريتان .

- استعارة استقصاء مكونة من ١١ سؤالاً ، ووزعت على مجتمع من المصرفيين عددهم ٥٥



## التباين وأثاره

### فى

## تحديد الربح

## المحاسبى

د . يحيى أحمد مصطفى قلى  
مدرس المحاسبة بأكاديمية  
الساحات للعلوم اإدارية

## الأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية

### نظرية الميزانية

ويتحدد الربح وفقاً لهذه النظرية بأنه كل الزيادة التى تطرأ على فائض الأصول على الخصوم بين أول المدة المحاسبية ونهايتها بقض النظر عن مصدر هذه الزيادة ومهما كانت أسبابه ، أو بعبارة أخرى فإن الربح طبقاً لهذه النظرية يشمل كل من الإيرادات الإيرادية والرأسمالية ولا يقتصر على نتائج العمل ورأس المال فقط بل أنه يشمل كل زيادة فى قيمة صافى الأصول كما أنه يأخذ فى الاعتبار أيضاً كل نقص يطرأ على قيمتها .

### نظرية الاستغلال

ويتحدد الربح وفقاً لهذه النظرية بأنه فائض إيرادات الاستغلال التجارى العادى على مصروفاته ، أو بعبارة أخرى فإن الربح طبقاً لهذه النظرية هو صافى الإيرادات الإيرادية فقط أى صافى الربح بالمفهوم المحاسبى البحت . وهذا المفهوم يتماشى مع تعريف الدخل بالمعنى

تقوم خطة البحث على أساس دراسة تحليلية وانتقادية للمباحث لعينة من الأنشطة الخاضعة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، يتعرف الباحث من خلالها على درجة ومدى التباين فى تحديد الربح المحاسبى لهذه الأنشطة من وجهة النظر الضريبية الذى يعتبر الأساس فى تحديد الوعاء وحساب الضريبة ، وكذلك التعرف على الآثار والانعكاسات التى تنجم عن استخدام الأساليب المغايرة فى تحديد الربح الضريبى . سواء كان منها وارد بنص فى القانون أو من خلال تعليمات أصدرتها مصلحة الضرائب ، على أن يتم قياس درجة التباين ومداه فى ضوء القواعد المحاسبية لتحديد الربح المحاسبى من وجهة النظر الضريبية ، حيث يتناول مفهوم تحديد الربح أو الإيراد نظريتين هما :

الضريبي أيضاً من أنه يتوافر فيه الدورية أو احتمالاتها -  
قابلية مصدر الدخل للبقاء - وصيانة هذا المصدر .

### تحديد الربح الضريبي في مصر<sup>(١)</sup> :

يتضح من فحص نصوص مواد القانون المتعلقة بالضريبة على الأرباح التجارية والصناعية بصفة عامة والمادة [ ٢٤ ] بصفة خاصة أن المشرع الضريبي في مصر قصد إلى تحديد الربح بمعناه الواسع يجعله يشمل جميع أنواع الإيرادات [ أرباح المتاجرة العادية والأرباح الفرعية والثانوية والأرباح الرأسمالية ] وذلك بعد خصم سائر التكاليف والأعباء الواجب والضروري تحملها لتحقيق هذه الإيرادات والحصول عليها .

إذ تقضى المادة [ ٢٤ ] بأن يكون تحديد صافي الربح الخاضع للضريبة على أساس نتيجة الصفقة أو نتيجة العمليات على اختلاف أنواعها طبقاً لأحكام هذا القانون وذلك بعد خصم جميع التكاليف .

معنى ذلك أن صافي الربح الخاضع للضريبة أساسه الربح المحاسبي المستخرج من واقع الدفاتر والحسابات والقوائم المالية وفقاً لقواعد وأصول المحاسبة الصحيحة المتعارف عليها ، ولكن مدلاً حسب قانون الضرائب ، وبعبارة أخرى فإن الربح الضريبي هو رصيد حساب الأرباح والخسائر الدفترى معدلاً بما يتفق وأحكام التشريع الضريبي بهدف المحافظة على حقوق الخزنة وحتى لا تقوم المنشآت بالتلاعب في صافي أرباحها تحت ستار ترحيل إيرادات إلى الاحتياطات أو مصروفات وهمية .

أي أنه يجب اتباع أصول وقواعد المحاسبة الصليمة في تحديد نتيجة العمليات ثم تعديل صافي الربح المحاسبي بما يتماشى مع أحكام التشريع الضريبي .

وفي ضوء القواعد المحاسبية لتحديد الربح والتي قام الباحث بالتمهيد إليها على النحو السابق ، يقسم الباحث البحث إلى أربعة مباحث ، يضم كل مبحث نشاطاً ضريبياً لأساس محاسبى كل منهم مغاير عن الآخر .

المبحث الأول : المحاسبة على أساس إجمالي الإيراد

المبحث الثاني : المحاسبة على أساس رأس المال .  
المبحث الثالث : المحاسبة على الأساس الحكي .  
المبحث الرابع : المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة .

## المبحث الأول

### المحاسبة على أساس إجمالي الإيراد

تسرى ضريبة الأرباح التجارية والصناعية على أرباح الممول الذي يتخذ النشاط المذكور في القانون حرفة ومهنة له ويقصد بذلك احترافه للنشاط<sup>(٢)</sup> أي أنه يمارسه بصفة رئيسية ومعتادة بمعنى تكرار العمليات التي يقوم بها ، ويرى البعض أن القاعدة هي أنه لا بد أن يحدث تكرار نفس العملية خلال نفس السنة المالية الواحدة ، ولكن يرى البعض أن هذا الشرط ليس ضرورياً ، ف تكرار العملية ولو كان على فترات متباعدة يكفي لإخضاع الأرباح للضريبة ما دام يفيد الاعتراف والاحتراف وذلك وفقاً لطبيعة كل مهنة على حدة<sup>(٣)</sup> .

(١) يراجع في ذلك .

د . عبد القادر إبراهيم حلمي ، المحاسبة الضريبية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٨٢ ، ص ٦٣٩ .

د . حسن محمد كمال ، المحاسبة الضريبية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨١ .

(٢) يراجع في ذلك :

● دكتور حسين خلاف ، الوجيز في تشريع الضرائب المصرية ، ( مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ) ، ص ٧٤ .

● دكتور أحمد ثابت عويضة ، ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ، دراسة مقارنة ( الثقافية ، ١٩٦٨ ) ، ص ٧٩ .

(٣) دكتور عاطف صدقي ، التشريع الضريبي المصري ، ضرائب الدخل ، ( دار النهضة العربية القاهرة ، ٦٦ ) ، ص ١٧٢ .

## ➔ التباين وأثاره في تحديد الربح

### الأساس المستخدم في محاسبة نشاط العمولة والسمسة :-

لذلك أخضع المشرع للضريبة على الأرباح التي تحقق نتيجة العملية أو العمليات التي يقوم بها السماسرة والوكلاء بالعمولة وبصفة عامة كل ربح يحققه أى شخص أو شركة أو وكالة أو مكتب يشتغل بأعمال الوساطة لشراء أو بيع أو تأجير العقارات أو أى نوع من السلع أو الخدمات أو القيم المنقولة<sup>(١)</sup>. وبذلك لا تستحق الضريبة على العمليات الفردية أو العارضة<sup>(٢)</sup>، إلا أن المشرع الضريبي استثنى من ذلك ما يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة حتى ولو كان عن عمل عارض<sup>(٣)</sup>، بغض النظر عن عما إذا كان الممول حقيق من هذا العمل ربهاً من عدمه، وكذلك صانئ أرباح الصفقة الواحدة<sup>(٤)</sup> والفرق بينهما في رأى الباحث واضح وعميق كما سنرى.

والمشرع لجأ إلى هذه الإضافة في بادئ الأمر في ظل المادة ٢٢ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٢٩ - وإلى اتباع مبدأ حجب الضريبة من المنبع بالنسبة للعمولة والسمسة العارضتين لما لمسه من تهرب كثير من السماسرة عند دفع الضريبة عن طريقة التوسط في البيع والشراء دون أن يكون لهم مكتب مما يصعب تصصيل الضريبة منهم، ولادعائهم عدم انطباق نص القانون عليهم لسبب أو لآخر.

كما يلتزم كل من يدفع أى مبلغ على سبيل العمولة أو السمسرة إلى أى شخص طبيعي أو معنوي ولو كان دفعه عن عمل عارض بحجب الضريبة المستحقة دون أى تخفيض سواء لمواجهة التكاليف أو للأعباء العائلية وبذات السعر المقرر في المادة [ ٣١ ] من القانون.

ويرى الباحث أن محاسبة نشاط العمولة والسمسة في صورتها المسالفة قد خلق أحكام جديدة مختلفة عن الأحكام العامة لضريبة الأرباح التجارية والصناعية

بجانب أن هذه المادة تعرضت لبعض أوجه الانتقاد :  
١ - ففي الوقت الذي يسمح فيه القانون بخضم مقابل الأعباء لمول الأرباح التجارية والصناعية تفرض الضريبة دون أى تخفيض على كل مبلغ يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة مهما بلغت قيمته ولو كان مجموع مبالغ العمولة العارضة دون حد الإعفاء .

٢ - أيضاً في الوقت الذي يسمح فيه لمول الضريبة بخضم التكاليف للوصول إلى صافي الربح، تفرض الضريبة على كل مبلغ يدفع على سبيل العمولة أو السمسرة بغير أى تخفيض أو خصم للتكاليف .

٣ - عدم تطبيق مبدأ سنوية الضريبة ومبدأ الربحية وهما من أهم مبادئ المحاسبة الضريبية المتعارف عليها، أو تحجب الضريبة من المنبع على كل مبلغ يدفع كعمولة أو سمسرة عارضة، في الوقت الذي يتحدد وعاء الضريبة وفقاً للمبادئ المحاسبية على أساس صافي الأرباح التي يحققها الممول أو المشروع خلال السنة من جميع عملياته وليست على أساس أرباح كل عملية على حدة .

٤ - إخضاع مول الصفقة الواحدة للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية وتمكينه من الاستفادة بخضم التكاليف والأعباء، أى أن مراعاة تطبيق قواعد ومبادئ المحاسبة الضريبية على مول الصفقة الواحدة من شأنه تعميق فجوة التفرقة بين مول الضريبة الواحدة. ففي الوقت الذي يخضع صانئ أرباح مول الصفقة الواحدة للضريبة، يخضع إجمالاً إيرادات مول العمولة والسمسة العارضة رغم عدم توافر شرط الإحتراف لخضوع الإيراد للضريبة في المالتين .

٥ - فرض الضريبة على العمولة والسمسة العارضة بالأسعار التصاعدية التي نص عليها قانون الضرائب على الدخل من خلال نص المادة [ ٣١ ] يمكن الممول من الإفلات من هذه الأسعار بتجهيز مبالغ العمولة والسمسة التي حصل عليها بالاتفاق مع الدافع لها .

٦ - عدم خضوع عمليات السمسرة أو العمولة العارضة للضريبة العامة على الدخل .

(٤) مادة (١٥) لفقرة (١) من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ .

(٥) مادة (١٥) فقرة (٢) من القانون المذكور .

(٦) مادة (١٣) لفقرة (٢) من القانون المذكور .

فالمبدأ الأساسي الذي يكاد الإجماع يكون منعقداً عليه هو أن الأصل إخضاع كل دخل للضريبة . وقد اتجهت تشريعات الضرائب في معظم الدول إلى فرض ضريبة على زيادة القيمة أو القيمة المضافة على الأرباح الرأسمالية ، التي أصبحت من أسباب التضخم واختلال التوازن الاجتماعي بما يؤدي إليه من نمو غير طبيعي في الثروات دون جهد مبدول يقابله ، وبدون أسهام في تنمية الاقتصاد القومي (٨) .

ففي فرنسا وبلجيكا يفرض المشرع نوعاً من الضريبة الاستثنائية يسمى الضريبة على زيادة القيمة تصيب جميع التصرّفات المالية إذا تمت خلال فترة معينة من اكتساب هذا المال وهي فترة خمس سنوات في الغالب ، ويعتبر المشرع هذا الربح ربحاً تجارياً بالنسبة للشركات ويدخل في وعاء الضريبة الموحدة بالنسبة للأشخاص الطبيعيين بعد خصم نسبة التضخم التي قد تحدث سنوياً (٩) ، وهدف المشرع في ذلك هو الرغبة في إيجاد نوع من الاستقرار في المعاملات .

ويرى الباحث وإن كان المشرع الضريبي قد نجح إلى حد كبير في إنهاء بعض المشكلات بإصداره قانون الضرائب على الدخل في هذه المسألة ، فإنه في نفس الوقت ما زالت بعض من المشكلات قائمة ، ومن المشكلات الباقية في مسألة المحاسبة الضريبية للتصرّفات العقارية عدم تحقيق المشرع العدالة إذ أخذ بقيمة التصرف دون النتيجة الفعلية للتصرف عما إذا كانت أرباحاً أو خسائر . فالعدالة تقتضي أن تحصل الضريبة على ما يحق له الممول من أرباح وليس على قيمة التصرف ، كما أن حساب الضريبة على قيمة التصرف فيه خروج عن قواعد المحاسبة الفعلية .

وإن أهم ما يلفت النظر من انتمكاسات من وجهة نظر الباحث في نص المادة المذكورة التالي :



الخلاصة : أن أسلوب المحاسبة على أساس إجمالي الإيراد الذي انتهجه المشرع الضريبي بالنسبة للسمسة والمعملة المعارضة وإن أحاط خضوعه للضريبة كثير من المحاسن إلا أنه قد شاب تطبيقه بعض من العيوب .

## البحث الثاني

### المحاسبة على أساس رأس المال

أمام تزايد الأرباح الخيالية الناتجة من التصرف في العقارات ، ومن التصرف في الشقق المفروشة ، وإثراء طائفة من الممولين نتيجة لحصولهم على هذه الأرباح ، بدأت الاهتمامات من جانب المشرع تجاه هذه التصرّفات تنمو وتتأخذ مكانتها في خلق وإيجاد نصوص تشريعية لكي تصيب الضريبة هذه الدخول .

ويصدر قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ يكون المشرع ساهم في حل بعض المشكلات التي كان يتعرض لها القانون السابق (١٠) ، وتكون الضريبة على التصرّفات أخذت شكلاً متميزاً في مجال المحاسبة الضريبية ، ومغاير في أسس وقواعد فرض الضريبة .

### الأساس المستخدم في محاسبة النشاط :

يتضح من مراجعة المادة [ ١٩ ] من قانون الضرائب على الدخل ، أن المشرع الضريبي فرض الضريبة بمسعر ٥٪ وبغير أي تخفيض على إجمالي قيمة التصرف في العقارات أو الأراضي داخل كردون المدينة بغض النظر عن :-

- مدى التكرار : فليس هناك ارتباط بتكرار عدد مرات التصرف .

- قيمة التصرف : وليس هناك ارتباط من الشارع بمقدار يعين للتصرف .

(٧) يراجع في ذلك :-

- مادة (٢٢) من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٦٩ والقانون ٤٦ لسنة ١٩٧٨ .
- قرار وزير المالية رقم ٩٤ لسنة ١٩٧٩ بشأن قواعد المحاسبة المالية للتصرّفات العقارية .

(٨) تقرير اللجنة المشتركة بمجلس الشعب في ١٩٧٨/٢/٤ ، ص ٥ .

(٩) د . أحمد فهمي إمام ، النقلة المفردة في الحوار الضريبي ، مجلة الأهرام الاقتصادي ، ( العدد ٥٨٨ ، مارس ٧٧ ) ، ص ٢٩ .

## الأساس المستخدم في محاسبة الشقق المفروشة :

الأصل أن المادة السالفة الذكر قضت على سريان الضريبة على الأرباح الناتجة من تأجير الوحدات السكنية مفروشة أو جزءاً منها سواء كانت معدة للسكن أو لمزاولة نشاط تجارى أو صناعى أو نشاط غير تجارى .  
ويكون أساس الخضوع للضريبة هو قيمة الإيجار الفعلى مفروشاً مخصصاً منه ٥٠٪ مقابل جميع التكاليف الموضحة في القانون . على أن المشرع رأى ألا يجوز أن تقل قيمة الإيجار المفروش المتخذ أساساً لربط الضريبة عن :

- ١ - عشرة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة قبل أول يناير سنة ١٩٤٤ .
- ٢ - سبعة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة قبل أول يناير ١٩٤٤ وقبل ٥ نوفمبر ١٩٦١ .
- ٣ - خمسة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة من ٥ نوفمبر ١٩٦١ وقبل ٦ أكتوبر ١٩٧٣ .
- ٤ - ثلاثة أمثال القيمة الإيجارية المتخذة أساساً لربط الضريبة على العقارات المبنية بالنسبة إلى المساكن المنشأة منذ ٦ أكتوبر ١٩٧٣ .

وتربط الضريبة على أساس الأرباح الفعلية إيراداً ومصرفاً بالنسبة للوحدات السكنية المفروشة المؤجرة في العقارات التي تقع خارج كدوين المدينة ، على أن تخفض الضريبة المستحقة إلى النصف بالنسبة للوحدات السكنية المفروشة المؤجرة للعائلات والمعاهد ودور العلم لسكنى الطلاب وفقاً للأوضاع والإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية .

## وفرض الضريبة على الشقق المفروشة يتميز بالتالي :-

- ١ - يعتبر الممول وزوجته وأولاده القصر في حكم الممول الواحد عند ربط الضريبة ، ما لم يثبت أن الحق في تأجير الوحدة قد آل إلى الزوج أو للأولاد القصر عن غير طريق الزوج أو الولد حسب الأحوال .

## التباين وأثاره في تحديد الربح

١ - إخضاع للضريبة للتصرف بالهبة بغير الفروع متلاًشياً ما قد يحدث من تلاعب يمكن إحداثه من خلال هذه التصرفات .

٢ - لا يعتبر تصرفاً خاضعاً للضريبة البيوع الجبرية إدارية أو قضائية وكذلك نزع الملكية أو الاستيلاء للمنفعة العامة أو التصيين ، بذلك يكون المشرع أنهى ما قد يمكن أن تحدثه هذه التصرفات مستقبلاً من مشاكل بشأن الخضوع أو عدمه .

٣ - خصم ما يكون قد سدده الممول من ضريبة طبقاً لحكم هذه المادة من الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية التي يحققها من يشيدون أو يشترون العقارات لحسابهم عادة بقصد بيعها .

٤ - عدم سريان أرباح التصرف للضريبة العامة على الدخل .

الخلاصة : إن الأساس المحاسبى الذى اختاره المشرع الضريبى في حساب الضريبة والقائم على أساس القيمة ، إن كان فيه إخلال للمبادئ الأساسية للمحاسبة الضريبية [ نظرية الربح الحقيقي ] وإهدار لقاعدة العدالة ، فإنه فيه قضاء على الأرباح الخيالية المتزايدة والثراء غير المقبول لدى جمهور المجتمع الضريبى .

## المبحث الثالث

### المحاسبة على الأساس الحكيمى

لقت العاملة الضريبية للشقق المفروشة خلافاً كبيراً في الرأى ، حصول خضوعها للضريبة ، حتى أن مصلحة الضرائب تارة تخضعها لضريبة الأرباح التجارية وأحياناً أخرى لضريبة المهن غير التجارية وأحياناً تالة لا تخضعها لأية ضريبة إلى أن تدخل المشرع الضريبى في سنة ١٩٧٨ وقضى بإخضاعها لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بنظام معين ثم عدل هذا النظام وأتبع أساساً جديداً لخضوعها لضريبة الأرباح التجارية والصناعية اعتباراً من أول يناير سنة ١٩٨١ ، وكان ذلك من خلال نص المادة [ ٢٠ ] من قانون الضرائب على الدخل .



٢ - إن تعليقات مصلحة الضرائب تسمح بمنح إعفاء الأعياء العائلية للممول في كلا الحالتين أي سواء في حالة حساب الضريبة على أساس الإيجار الفعل المفروش أو على الإيجار الحكمي المحسوب على أساس القيمة الإيجارية .

٣ - تخضع أرباح الشقق المفروشة للضريبة العامة على الدخل .

أما النشاط الثاني الخاضع للمحاسبة على أساس حكمي هو الاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية وكبداية يمكن القول بأن المشرع الضريبي لم يخضع الأرباح الناتجة من الاستغلال الزراعي البحت - أي أرباح المحاصيل الزراعية والخضر - لاية ضريبة منذ صدور القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٢٩ الخاص بفرض الضرائب على إيرادات الثروة المنقولة ، وحتى الآن . هذا ولم تكن أرباح الاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية خاضعة للضريبة حتى سنة ١٩٧٧ ، ولكن يقتضى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٨ أخضع المشرع اعتباراً من أول سنة ١٩٧٨ للضريبة الأرباح الناتجة من الاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية ، وقد أخذ المشرع الضريبي في ظل قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ بما قرره القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٨ من اسس وأوضاع .

### الأساس المستخدم في محاسبة الاستغلال الزراعي :

وأرباح الاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية الخاضع للضريبة وذلك من :

- مداثق الفاكهة المنتجة إذا تجاوزت المساحة المزروعة منها ثلاثة أفدنة .

- نباتات الزينة والنباتات الطبية والعطرية إذا تجاوزت المساحة المزروعة منها فداناً واحداً .

- مشاتل المحاصيل البستانية أيا كانت مساهة المزدوج منها ما لم يكن إنشاء هذه المشاتل للمنفعة الخاصة لأصحابها .

وقد حدد المشرع بعد مراعاة المساحات المغطاة مقدار الضريبة على أرباح هذا الاستغلال لا على الأساس المتعارف عليه في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية أي الأرباح الحقيقية ، وإنما على أساس مقدار ثابت حدده

يمثل ضريبة الأطيان الأصلية المقررة بقانون الأراضي الزراعية رقم ١١٣ لسنة ١٩٢٩ إذا كانت المساحة لا تتجاوز عشرة أفدنة ، ومع مراعاة الاعفاءات المقررة في هذا الشأن ، ويمثل هذه الضريبة عن المساحة التي تزيد على عشرة أفدنة .

هذا وفرض الضريبة على الاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية يتميز بالتالي :-

١ - يعتبر الممول وزوجته وأولاده القصر مالكا واحدة للفراس في تطبيق حكم هذه المادة وتربط الضريبة باسمه ما لم تكن الملكية قد آلت إلى الزوجة أو للأولاد القصر عن غير طريق الزوج أو الوالد بحسب الأحوال .

٢ - تعفى من الضريبة المساحات المزروعة على الأراضي الصحراوية والمستصلحة وذلك لمدة عشر سنوات تبدأ من التاريخ الذي تعتبر فيه منتجة .

٣ - تسرى كافة الاعفاءات والتخفيضات المقررة بقانون الأراضي الزراعية .

٤ - يتحمل بهذه الضريبة مالك الفراس سواء كان مالكا للأراضي أو مستأجراً لها ويكون باطلاً أي اتفاق أو شرط يقضى بنقل عبء الضريبة إلى غير مالك الفراس .

٥- لا يخضع وعاء هذه الضريبة للضريبة العامة على الدخل .

الخلاصة :

وأضح أن المشرع الضريبي استخدم الأساس العكسي في محاسبة كل من النشاطين الشقق المفروشة والاستغلال الزراعي للمحاصيل البستانية ، الأول على أساس القيمة الإيجارية للعقارات ، والثاني على أساس الأطيان الزراعية . والمشرع لم يلجأ إلى هذا الأسلوب للمحاسبة إلا لصعوبة قياس وتحديد الربح الحقيقي لهذه الأنشطة ، وفي رأى الباحث أنه الأسلوب المستخدم بالنسبة لهذه الأنشطة حالمة التطبيق في مصر لصعوبة القياس ولحدة التهرب الضريبي من ناحية أخرى .

## المبحث الرابع

### المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة

يجرى العمل داخل مصلحة الضرائب اعتباراً من سنة ١٩٧١ بشأن تحديد أرباح الصيديليات بضرب المبالغ



## → التباين واثاره في تحديد الربح

المحصلة من الادوية وغير الادوية من كافة شركات الادوية من كل سنة كاملة والمحدد نسبة إضافتها بـ ٢٪

للادوية ١٪ بالنسبة للالبان في ——— ثم تحسب ٣٧,٢

الضرائب المستحقة بمراعاة خصم الاعباء العائلية للممول. واعتبارا من سنة ١٩٧٤ يضاف المبلغ المحصل بواسطة شركات القطاع العام عن الروائح وأدوات الزينة والمحدد نسبة إضافتها بـ ٣٪ إلى المبالغ المحصلة بواسطة شركات الادوية ويشرب المجموع في ———

٣٧,٢

### وبذلك يكون الاساس المستخدم في محاسبة المنشأة :

- حصر المبالغ المحصلة عن طريق نظام الخصم والإضافة بواسطة شركات الادوية وشركات القطاع العام .

- ضرب إجمالي المبالغ المحصلة في مقلوب سعر الضريبة ٣٧,٢٪ لتحديد صافي ربح المنشأة .

- يخصم من صافي الربح مقدار الاعباء العائلية الخاصة بالممول لتحديد الوعاء الخاضع للضريبة .

ويؤخذ الباحث إلى أن نسبة الإضافة ٢٪ قد تم احتسابها كضريبة على المشتريات على النحو التالي :-

● متوسط نسبة إجمالي أرباح من الادوية المحلية والمستوردة ١٥,٦٢٧٪

● استبدال ٣٪ نظير الكسر والتالف والمسحوبات والتأمين الصحي وعلى وجه العموم جميع الخصم المسموح به فيكون الباقي ١٢,٦٢٧٪

● تخصم المصاريف الإدارية بواقع ٧,٣٪

● ضريبة الارباح التجارية والصناعية والبلدية والأمن والأمان

● حساب الضريبة المضافة على مشتريات الادوية ٥,٣٪ = ٣٧,٢٪ = ١,٩٧١ تقرب إلى ٢٪

ويرى الباحث أن الأسلوب الذي اتخذ للتوصل إلى نسبة صافي الربح ( أسلوب المتوسطات للمبيعات ) والذي تم على أساسه حساب نسبة الإضافة لا يعتبر مؤشرا سليما لقياس ربح النشاط الحقيقي ، والدليل على ذلك ما يشير إليه الواقع العملي من حيث تركيز الصيديات في مبيعاتها على الادوية المحلية بصورة أكبر من مبيعات الادوية المستوردة ، والسبب في ذلك هو أن نسبة الربح الأولى أكبر من الثانية ، ومن ثم الأخذ

بالتوسطات فيه غبن للمصلحة وغبن للممول من جهة ، وعدم تحقيق العدالة من جهة أخرى .  
توضيح الأثر :

● معروف أن نسبة إجمالي الربح للادوية المحلية ٢٠٪ ، وللادوية المستوردة ١٠٪ .

● ويفرض أن الشترتات الإجمالية للادوية المحلية والمستوردة ١٨٦٠٠ جنيه

من الادوية المحلية ١٣٠٠٠ جنيه والمستوردة ٥٦٠٠ جنيه .. ففي ظل الأخذ :-

١ - وبطريقة المتوسطات  
مجم ربح الادوية ( المحلية والمستوردة )  
( ١٣٠٠٠ + ٥٦٠٠ ) × ٢٠٪ + ١٠٪ = ٢٧٩٠ جنيه

٢ - بطريقة المحاسبة الفعلية ( بدون المتوسطات )  
مجم ربح الادوية المحلية

١٣٠٠٠ × ٢٠٪ = ٢٦٠٠ جنيه

مجم ربح الادوية المستوردة ٥٦٠٠ × ١٠٪ = ٥٦٠ جنيه

إجمالي الارباح الفعلية ٣١٦٠ جنيه

٣ - بطريقة نظام الخصم والإضافة  
حيث يكون المبلغ المضاف كضريبة عن رقم الاعمال ١٨٠٠٠ جنيه × ٢٪ نسبة الإضافة = ٣٧٢ جنيه

صافي الربح = ٣٧٢ - ١٠٠٪ سعر الضريبة = ١٠٠٠ جنيه

الأثار الضريبية المختلفة المترتبة على اختلاف الطرق المحاسبية الثلاثة السابقة ، على اعتبار المبالغ المضافة تحت حساب الضريبة ، وحيث الاعباء العائلية للممول

٦٠٠ جنيه وذلك وفقا للقانون ٤٦ لسنة ١٩٧٨ :-  
الطريقة الأولى :

● مجم الربح ٢٧٩٠ جنيه

● يفرض أن المصاريف الإدارية للمنشأة ١٣٩٠ جنيه

● صافي الربح ١٤٠٠ جنيه

● الضريبة المستحقة على الممول ( حيث يقع المول في المنطقة الحدية )

( ١٤٠٠ - ٦٠٠ أعباء ) × ٣٩,٢٪ = ٤٣٨ جنيه

● فروق لصالح الخزنة ٤٣٨ - ٣٧٢ = ٦٦ جنيه

### الطريقة الثانية :

● مجم الربح ٣١٦٠ جنيه

● المصاريف الإدارية للمنشأة ١٣٩٠ جنيه

● صافي الربح ١٧٧٠ جنيه

● الضريبة المستحقة على الممول ( حيث لا يقع المول في المنطقة الحدية )

( ١٧٧٠ × ٣٩,٢٪ = ٦٩٤ جنيه ) ( مقررة )

● فروق لصالح الخزنة ٦٩٤ - ٣٧٢ = ٣٢٢ جنيه

## الطريقة الثالثة :

المبالغ المضافة عن هذه الأنشطة بمثابة مبالغ تحت حساب الضريبة .

٣ - معاملة الصيدليات معاملة واحدة دون تفرقة بينهما ، رغم اختلاف كل صيدلية عن الأخرى من حيث مجرياتها الإدارية والعمومية ، خاصة مصروفات التأسيس بالنسبة للصيدليات حديثة المشروع وهي ليست مصروفات هيئة .

٤ - إن الأصناف المغفاة غير الداخلة في حساب نسبة الإضافة من مستحضرات التجميل وأدوات الزينة وغيرها من هذه العناصر تشكل جزء لا يستهان به من مبيعات الصيدليات ، حيث معظم مصادر بيع هذه الأصناف من القطاع الخاص ، ومن ثم فإنه لا يمكن تجاهل الأرباح الناجمة عن هذه الأنشطة لما لها من آثار مالية كبيرة .

٥ - إنتقال العيوب السابقة إلى وعاء الضريبة العامة على الدخل باعتبارها ضريبة أوعية .

وينبه الباحث إلى أن مصلحة الضرائب في سنة ١٩٨١ أجرت أمرين هامين ، كان لهما أكبر الأثر على محاسبة نشاط الصيدليات .

الأمر الأول : مقصود عن طريق إصلاح جزئي في محاسبة النشاط .

والأمر الثاني : غير مقصود إلا أنه ترك أثرا سيئا في غير صالح المحاسبة عن النشاط : -

### ■ الإصلاح الجزئي للمحاسبة :

يبدو أن مصلحة الضرائب تداركت بعض الآثار المالية الخطيرة المترتبة على محاسبة النشاط باستخدام نظام الخصم والإضافة ، خاصة المتعلقة منها بإعفاء بعض الأصناف وعدم إدخالها كمتأخر في أمس المحاسبة ، فعملت على إجراء إصلاح جزئي للمحاسبة عن هذا النشاط ، وكان ذلك بصدر قرار نائب رئيس الوزراء للشؤون الاقتصادية والمالية ووزير المالية<sup>(١)</sup> بشأن قواعد

١٠٠٠ جنيه

● صال الريح  
● الضريبة المستقاة على الممول  
١٠٠٠ - ٦٠٠ أعياء  $\times 39.2\%$  = ١٥٧ جنيها  
● فرق لصالح الممول ٣٧٢ - ١٥٧ = ٢١٥ جنيها

## النتيجة والحصلة النهائية :

يتضح مما سبق مدى تأثر الخزنة والفرم الذي لحق بها والغرم والإستفادة التي لحقت بالممول في ظل استخدام نظام الخصم والإضافة كأساس لتعديد الربح ، وكذلك في ظل استخدام أسلوب المتوسطات متى تم مقارنتها بنظام المحاسبة على الأساس الفعلي . هذا والمسألة كما تزداد تعقيدا في ظل قانون الضرائب على الدخل كما سنرى .

ويرى الباحث أن المسألة إلى هذا الحد وإن كانت واضحة إلا أنها ليست بسيطة فقد أثارت مصلحة الضرائب باستخدامها نظام الخصم والإضافة عند محاسبة هذا النشاط عدة مشاكل<sup>(٢)</sup> :-

١ - عدم إرساء قواعد العدالة الضريبية لمولى الضريبة الواحدة .

٢ - خلق أحكام جديدة مختلفة عن الأحكام العامة الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية بموجب اتفاق وبدون تشريع وذلك من ناحية :

● فرض ضريبة ثابتة على مشتريات الصيدليات والأصل « لا ضريبة إلا بنص » .

● إعفاء بعض إيرادات أنشطة من الضريبة عند حساب نسبة الإضافة من الأدوية ، في الوقت الذي تخضع فيه الإيرادات من هذه الأنشطة للضريبة متى مارسها ممول آخر غير الصيدلي والأصل « لا إعفاء إلا بنص » .

● فرض ضريبة ثابتة على مشتريات الصيدليات من الروائح وأدوات الزينة ، في الوقت الذي يعتبر القانون

(١) ١ محي أحمد مصطفى ، حوز الضريبة من المنبع ، دراسة مقارنة مع التطبيق على جمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه في

المحاسبة مقدمة إلى كلية تجارة المنصورة ، ١٩٨٢ .

(٢) قرار نائب رئيس الوزراء رقم ٨٧ لسنة ١٩٨١ ، في ١٧/٢/١٩٨١ .

## ➔ التباين واثاره في تحديد الربح

ليست بالقليلة في السنوات التي تم فيها محاسبة هؤلاء الصيادلة فحسب بل إلى سنوات مقبلة مالم تسارع مصلحة الضرائب في إجراء إصلاح في الأساس المحاسبي المستخدم .

### التوصيات

يقترح ويوصي الباحث تقادري وحلا للمشاكل الواردة في البحث بالتالي :-

#### أولاً - توحيد الاسس المحاسبية للأنشطة الخاضعة للضريبة :

الإقلال من حدة التباين في محاسبة الأنشطة الخاضعة للضريبة بسبب استخدام أسس محاسبية مغايرة عن بعضها في حساب وتحديد الوعاء الضريبي ، والعمل بقدر الإمكان على توحيد الأساس المحاسبي القائم على استخدام نظرية الربح المحاسبي في محاسبة الأنشطة . وذلك للإبتعاد عن الانتقادات الموجهة لتعدد أسعار الضريبة المفروضة على الوعاء التجاري والصناعي .

#### ثانياً - المحاسبة على أساس إجمالي الإيراد :

١ - أن تفرض ضريبة بسعر نسبي خاص وبغير أي تخفيض على كل مبلغ يدفع لأي شخص طبيعي أو معنوي عن عمل عارض عمولة كانت أو سمسة لا يتصل بمباشرة مهنته ، بدلا من التعرض للأسعار التصاعدية التي فرضها قانون الضرائب على الدخل ، تقادرياً لتقترب مبالغ العمولات والسمسة لإخضاعها للسعر الأقل .

٢ - سعر الضريبة النسبي الخاص المقترح ينبغي ألا يكون أعلى أو أقل سعر تصاعدي وأرد في القانون ، على أساس أن الضريبة التي تفرض على المبلغ أو السمسة العارضة تخضع من المبلغ على أساس إجمالي الإيراد دون أي تخفيض لأي تكاليف أو أعباء .

#### ثالثاً - المحاسبة على أساس رأس المال :

وجوب إخضاع الربح الحقيقي للتصرف الواحد للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، بحيث تؤدي الدخول المرتفعة ما عليها للدولة ويتحقق التوزيع السليم للأعباء بين أفراد المجتمع الضريبي تحقيقاً للعدالة الضريبية . على أن تكون المبالغ المحتجة من المنبع بمعرفة مأموريات ومكاتب الشهر العقاري مبالغ تحت حساب الضريبة .

تحديد صافي أرباح الصيدليات والذي يتضمن تحديد صافي أرباح الصيدليات من الأرباح في أية أصناف لم تخضع للإضافة من أصناف خارج نطاق الدواء ، وذلك وفقاً للإجراءات العادية المقررة لسائر الأنشطة الخاضعة للضريبة ، ويقصد بذلك المحاسبة على أساس المبيعات .

ويرى الباحث أن ما جاء بالقرار المذكور من قواعد بشأن تهديد صافي ربح الصيدليات بالنسبة للأصناف التي تشتريها الصيدليات من جهات غير خاضعة للإضافة ، هو اقتناع وعودة من مصلحة الضرائب لاستخدام قواعد المحاسبة الفعلية .

#### ■ قانون الضرائب على الدخل

ويرى الباحث أن المشكلة بدأت تزداد تعقيداً ، وأن الآثار المالية لصالح الخزنة تنحصر إلى السالب ، فمازالت مصلحة الضرائب تحتفظ بنسبة الإضافة ٢٪ كما هي دون تغير أو تعديل ، رغم تغير سعر ضريبة الأرباح التجارية والصناعية في ظل قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ ، وإن انخفاض السعر مع جعله تصاعدي يبلغ حده الأقصى ٢٠٪ هو مصدر الأثر ، إذ يعتبر السعر أساس في احتساب نسبة الإضافة ، ومن ناحية أخرى زيادة الأعباء المالية للممول وإطلاق الأعباء الذي جاء به القانون مهما بلغ صافي الربح أثر آخر في غير صالح الخزنة .

وفي نهاية البحث يرى الباحث ضرورة تعديل الأساس المستخدم في محاسبة نشاط الصيدليات من نظام الخصم والإضافة إلى نظام المحاسبة على الأساس الفعلي ، واعتبار المبالغ المضافة مبالغ تحت حساب الضريبة . على أساس أن مصادر شراء قطاع الصيدليات أصبح معلوماً ، ومن ثم الحصول على الجزء الأكبر من معاملاتهم أصبح ميسوراً ومحسوراً ، ويساعد في ذلك توافر البيانات المتاحة من طريق نظام الخصم والإضافة لدى مأمورية الضرائب .

### الخلاصة

إن الآثار التي يحدثها نظام الخصم والإضافة كاسلوب لتحديد الربح الضريبي لنشاط الصيدليات لا تتوقف عن العدالة الضريبية ، بل تمتد إلى إحداث آثار خطيرة في غير صالح الخزنة من حيث ضياع أموال

## رابعا - المحاسبة على الأساس الحكى :

١ - يشارك الباحث رأى خبراء مصلحة الضرائب فى انتهاج الأساس الحكى فى محاسبة الشقق المفروشة ، لسهولة تلاعب ممول قطاع الشقق المفروشة عن إبراز القيمة الحقيقية للإيجار .

٢ - إجراء دراسة ميدانية يمكن على أساسها قياس وتحديد الربح الحقيقى للفدان من الاستغلال الزراعى للمحاصيل البستانية ، تستخدم كعميار عند إجراء المحاسبة الفعلية لهذا النشاط .

## خامسا - المحاسبة على أساس نظام الخصم والإضافة :

١ - النص على اعتبار المبالغ المضافة عن طريق شركات الادوية أو شركات القطاع العام مبالغ تجت

حساب الضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، مع إدراجها ضمن جدول الإضافة مع سائر الأنشطة الأخرى الخاضعة لنظام الإضافة ، على أن يتم تحديد صافى ربح هذا النشاط وفقا للمحاسبة الفعلية الذى تتم على أساسه محاسبة كافة الأنشطة .

٢ - تعديل نسبة الإضافة على مشتريات الصيدليات بما يتناسب مع صافى الربح السليم للنشاط ، وبما يتناسب مع السعر التصاعدى للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية ، وذلك لارتباط نسبة الإضافة بسعر الضريبة ، على أن يتم ذلك بالغاء الاتفاقيات المجراة بين مصلحة الضرائب ونقابة الصيدلة .

٣ - تطبيق أصول وقواعد المبادئ العلمية السليمة فى محاسبة نشاط الصيدليات وذلك من خلال الفصل بين إيرادات الصيدل من المهن غير التجارية عن إيراده من الأرباح التجارية إعمالا لبدا استقلال الضرائب النوعية والفصل بين أوعيتها . أو على الأقل الفصل بين النشاط التجارى للصيدلية والنشاط الصناعى لها وإخضاع كل منهم للسعر الضريبى الخاص بها .



## المراجع

— مجموعة إعداد مجلة الأهرام الاقتصادية .

ثالثاً - رسائل علمية :

١ . يحيى أحمد مصطفى ، جزأ الضريبة من

المنبع دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه في فلسفة  
المحاسبة ، كلية التجارة جامعة المنصورة ،  
١٩٨٢ .

رابعاً - مجموعات قانونية وقضائية :

— ١ . محمد بدران ، مجموعة قوانين الضرائب  
في مصر ، ١٩٧١ .

— مصلحة الضرائب :

(١) مجموعة القوانين واللوائح التنفيذية الخاصة  
بالقانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ ، ١٩٧٣ ،  
١٩٧٨ .

(ب) قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة  
١٩٨١ واللائحة التنفيذية له .

(ج) مجموعة القرارات الوزارية والتعليمات  
التفسيرية في مسائل الضرائب .

أولاً - مراجع علمية :

١ - د . أحمد ثابت عويضة : ضريبة الأرباح  
التجارية والصناعية ودراسة مقارنة ،  
القاهرة ، ١٩٦٨ .

٢ - د . حسن محمد كمال : المحاسبة  
الضريبية ، دار الجيل للطباعة ،  
القاهرة ، ١٩٨١ .

٣ - د . حسين خالاف : الوجيز في تشريع  
الضرائب المصرية ، الطبعة الثانية ،  
مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .

٤ - د . عاطف صدقي : التشريع  
الضرائبي المصري ، ضرائب الدخل ، دار  
النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٦٦ .

٥ - د . عبد القادر إبراهيم حلمي : المحاسبة  
الضريبية ، دار النهضة العربية  
القاهرة ، ١٩٨٣ .

ثانياً - دوريات وبحوث وتقارير :

— مجموعة اعداد مجلة التشريع المالي  
والضريبي .





國立中央圖書館  
REPUBLIC OF CHINA

# ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

Volume : 2

No : 2

1987





العدد الثالث

٢٠٠٤

المجلد ١٠  
العدد ٣

# مجلة البحوث الإدارية







# مجلة البحوث الإدارية

١٩٨٧

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

العدد الثالث

المجلد ٢



## مجلة البحوث الإدارية

\*

فصلية أكاديمية علمية  
تعنى بالبحث العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها

\*

رئيس التحرير

د. عادل عز

• • •

مدير المجلة

عادل البعيرى

• • •

مدير التحرير

أحمد تطيب



- أ. د. علي لطيفي
- أ. د. فتحي محمد علي
- أ. د. علي عبد المجيد عبده
- أ. د. محمد زكي خانص
- أ. د. كمال حمدي أبو الخير
- أ. د. أحمد سرور محمد
- أ. د. عبد المنعم راضي
- أ. د. شوقي حسين
- أ. د. محمد محمد الجزار
- أ. د. سمير حسين
- أ. د. محمد عباس عباسي
- أ. د. محمد حسن ياسين
- أ. د. ليلى إبراهيم تكلا
- أ. د. محمد كمال أبو هند
- أ. د. فتوح محمود أبو العزم
- أ. د. عمرو عبد المجيد فنايم
- أ. د. إبراهيم الفيري إبراهيم
- أ. د. حسن صلي
- أ. د. سيد عبد الوهاب
- أ. د. أحمد حسين عبد المنعم

جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها

ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة

### الموظف الجديد بين الطموح والإحباط

د . صلاح صادق

يسود شعور بعدم الرضا إزاء وضعية الخريجين الذين يلتحقون أو يلقون على أعقاب الوظيفة . وإذا كانت سمة هذا الشعور هي العمومية فالقصد منها أن تشمل طرق المعاملة وهما الخريج والمجتمع ، فالخريج يقف بجانبه المعهد أو المدرسة أو الجامعة التي تخرج فيها وقد تضم أسرته أو الأقربين إليها . أما المجتمع فتعني به معناه الواسع من منظمات ومؤسسات اجتماعية يضمها كيان الدولة ككل .

ص ١٠

### مدخل مقترح للإعداد موازنات البحوث والتطوير

د . محمد سعد الشناوي

لخصي استخدام الموازنة كأداة إدارية أمراً متلقاً عليه في مجال المحاسبة والإدارة . حيث تقوم الموازنة بدور أساسي في عملية تكامل الوظائف الإدارية الرئيسية ، ومن المتفق عليه أن فعالية الموازنة كأداة تضيق وتفاقة تعتمد على المجال الذي يتم استخدامها فيه . فمثلاً تستخدم الموازنة بطريقة أفضل كأداة رقابية في الأنشطة المرتبطة مباشرة بالمخرجات النهائية للمنشأة .

أما حينما تكون الأنشطة الأداء غير مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة - مثل نفقات البحوث والتطوير - فإن الموازنة تؤدي غرضاً مختلفاً .

إن المهام والموارد المطلوبة ليست مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة . وإذا فُتت من الصعوبة تحديد ما إذا كانت الموازنة تعبر عن مدى كفاءة عمليات المنشأة أم لا .

ص ٥٢



٥٠ قرشاً

◆ ثمن النسخة الواحدة

١٥٠ قرشاً

◆ الاشتراك السنوي بالنسبة للأفراد

◆ الاشتراك السنوي بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية ٢٠ جنيهاً لعشر نسخ

٢٠ دولاراً

◆ الاشتراك السنوي بالنسبة لخارج القطر





### الافصح المحاسبي عن معلومات العمالة د . عراقي العراقي

في مارس ١٩٨٦ ، سمعت تعليلاً اخبارياً حول أحداث الشباب الأخيرة التي حدثت في ٢٦ ، ٢٥ فبراير ١٩٨٦ . وكان من رأي وزير الثقافة المصري أنه كان هناك تفهم من جانب المنظمات التي وقع فيها التدمير حيث أنها لم تقدم برامج اجتماعية وبيئية للمنطقة التي تقع فيها أو للعاملين بها ، ومن ثم لم يشعر العاملون أو الأفراد الذين يقطنون المنطقة بدافع حراسة وصيانة هذه المنظمات إذا ما تعرضت لأحداث تخريب وتدمير . فارتدت أن انتقال دور المحاسبة - كوسيلة اعلام - في الافصح عن البرامج الاجتماعية والبيئية والتنظيمية التي تنفذها المنشأة حتى يمكن أن تعكس الخطوات المحاسبية نشاط المنشأة كوحدة اجتماعية وذلك بالتركيز على نشاطها في مجال العمالة والعاملين .

ص  
٦٩

### The Relationship of Internal And External Auditor Dr. OLFAT ALI KAMEL R.H.D. ILLINOIS UNIVERSITY

The field of accounting consists of several areas of concentration that each have unique characteristics and purposes, but are nevertheless highly interrelated in terms of knowledge, skills, and output. Auditing is one of these general areas of concentration. The concept of auditing basically deals with the act of examination within an organization. The major purpose of this paper will be to explore the area of auditing from internal and external perspectives and to examine the links between them.

P  
102

### الاسس التامينية والاكتوارية لصناديق التأمين التكميلية الخاصة

د . سامي نجيب

تعتبر صناديق التأمين الخاصة إحدى الهيئات التي تزاوُل التأمين وإعادة التأمين في مصر وفقاً للقانون الإشراف والرقابة على التأمين .

ص  
٦٤

وقد لوحظ تزايد أعداد هذه الصناديق بصورة ملموسة دعت في عام ١٩٨٣ إلى قيام وزارة التأمينات الاجتماعية بإعداد دراسة حول إنشاء نظام تاميني تكميل موحد . هل أنه نظراً لاختلاف طبيعة ومجال ودور كل من صناديق التأمين الخاصة ونظام التأمين الاجتماعي القومي استمرت مطالب العاملين ونقاباتهم في إنشاء صناديق التأمين التكميلية . وهكذا يتبين لنا مع تزايد الحاجة لصناديق التأمين الخاصة ضرورة دراسة ومناقشة موضوع هذا البحث الذي يتمثل في تحديد الاسس الفنية ، التامينية والاكتوارية ، للصناديق « التكميلية » الخاصة في ضوء وفيلها وبورها ومدى تكملة أو تعارضه مع نظام التأمين الاجتماعي القومي .

توجه جميع المراسلات والابحاث باسم رئيس التحرير  
على العنوان التالي

### اكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل • مدخل المعادي  
ص.ب ٢٢٢٢ القاهرة  
تليفون

٣٥٠١٢٦١ • ٣٥٠١٠٨٢ • ٣٥٠١٠٣٣

## الموظف الجديد

# بين الطموح والاحباط

### دراسة تأجيلية لتجلبت الاتحاق بالخدمة

يسود شعور عام بعدم الرضاء إزاء وضعية الخريجين الذين يلتحقون أو يقفون على اعتاب الوظيفة ، عامة كانت أو خاصة - اقصد سواء كانت في الحكومة أو ما يشابهها من مشروعات قطاع عام ، أو في نطاق قطاع الأعمال والمشروعات الخاصة . وإذا كانت سمة هذا الشعور هي العمومية فالقصد بها انها تشمل طرقي المعادلة وهما الخريج والمجتمع ، علما بأن كل طرف قد يضم أكثر من نوعية أو فئة - فالخريج يقف بجانبه المعهد أو المدرسة أو الجامعة التي تخرج فيها . وقد يضم أسرته أو الأقربين إليها . اما المجتمع فنعني به معناه الواسع من منظمات وهيكل اجتماعية يضمها كيان الدولة ككل . أو معناه المحدود المتمثل في المنظمات التي تحتاج ، أو قد تحتاج ، إلى توظيف هؤلاء الخريجين أو غيرها من المنظمات والأفراد والمجتمع الذي يستهلك خدمات هي نتيجة ادائهم وإسهامهم في المجتمع .

لماذا  
هذه  
أشياء  
أشياء

٣ - انتقاد المنهج التخطيطي بصورة عامة للاداء الحكومي وفي مجالات التخطيط التعليمي والبشري بصورة خاصة مما ضيعت معه فرق تحديد أهداف المجتمع ، والأجهزة الحكومية شريحة هامة فيه ، ثم تركيز موارد المجتمع وأهمها العنصر البشري للوفاء بهذه الأهداف وفق الأولويات والبرنامج الزمني المرسوم لذلك .

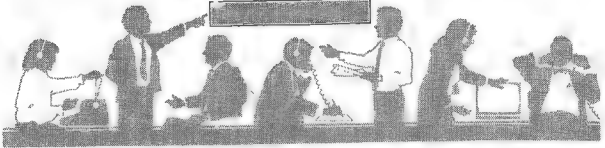
٤ - هزال أو انعدام علاقات التنسيق . بل حتى مجرد الاتصال . بين كافة الأجهزة المعنية بهذه القضية . رغم حيويتها وأهميتها في رسم مستقبل الأمة ، والحديث يشمل مختلف الوزارات والمنظمات الأخرى « حكومية اتحادية ومحلية بنوك ومصارف - مؤسسات صناعية أو للأعمال .. الخ والجامعة ودائرة شؤون الموظفين الاتحادية » الأمر الذي ترتب عليه أن كل جهة أصبحت

إن هذا الموضوع يكتسب أهمية بالغة في دولة الإمارات العربية المتحدة نظراً للأبعاد الآتية :

١ - انتشار التعليم والتوسع في خدماته باعتباره قدراً حضارياً وثقافياً وأداة فعالة للتنمية الاجتماعية الاقتصادية ، لطفر عدد المدارس من ٦٦ عام ١٩٧١/٧٠ قبل إعلان الاتحاد مباشرة إلى ٣٩٥ عام ١٩٨٦ م ، وتزايد عدد الطلبة من ٢٧٧٤٥ إلى ١٧٩٢٧٦ في المدة ذاتها ، وكذلك عن الهيئات التعليمية والإدارية من ١٢٥٤ إلى ١٣٣٢٠ . أما عن الاعتمادات المالية فقد قفزت من ٦٢,٤ مليون درهم عام ١٩٧٢ م إلى ١٥٥٥ عام ١٩٨٥ .

٢ - وجود جامعة وطنية هي في حقيقتها ورسالتها بؤرة إشعاع حضارى وعلمى وفي الوقت نفسه مصدراً يضيئ كل عام أعداداً ليست بالقليلة





## د . صلاح صادق أكاديمية السادات

أو مكافئة البطالة بكل ما يترتب عليها من سلبيات وأثار  
وخيمة .

٨ - ضعف أو إنعدام الحوافز القادرة على جذب  
الخريجين في اتجاه وظائف معينة تحتاجها الدول وخير  
مثال على ذلك وظائف التدريس . حيث أنها تعتبر قوة طرد  
لما يخالفها من عناء ومشقة دون أي مقابل إضمار يشجع  
على الانخراط فيها .

٩ - الإحباطات المتنوعة التي تصيب الخريج أحياناً أو  
غالباً عقب التحاقه بالخدمة سواء بعدم منحه المسؤوليات  
الكافية أو تعيينه في غير تخصصه أو في غير مواقع أهله  
وعشيرته مما يسبب ظاهرة الإحساس بالاغتراب إذا  
استقر في غير موطنه الأصلي . وهناك عديد من هذه  
الظواهر السالبة .

١٠ - وأخيراً وليس آخراً عدم وجود نظام متكامل  
ومخطط للتنمية البشرية يعمل على تهيئة الخريج قبل  
التحاقه بالخدمة ومتابعته بكافة الأساليب وأهمها  
التدريب لتحقيق النمو المتواتر والمستمر في المعرفة  
الإدارية والفنية للخريجين وقبل ذلك في غرس الانضاط  
السلوكية والقيمة لديهم بما يتوافق مع مواقعهم الحالية  
والمستقبلية .

بمقابلة جزيرة قائمة بذاتها وسط هذا البحر المتلاطم في  
أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية .

٥ - عدم حصول الخريج أصلاً على فرص العمل  
الكافية أو البقاء في قائمة الانتظار مدداً طويلة حتى  
لخريجي الجامعة فقط . فما بالنا إذا أدخلنا في الحساب  
خريجي الجامعات والمعاهد من خارج الدولة ، أو إذا  
ضممنا كذلك خريجي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها من  
لا يستكملون مشوار التعليم بالجامعة .

وليس بعيداً ما أثارته وسائل الإعلام وفي الصحافة  
بالذات وما حملته من عدم كفاية الدرجات الوظيفية  
اللازمة لا استيعاب الخريجين المواطنين للعمل بالحكومة  
الاتحادية (٣) .

٦ - تشدد شروط الإلتحاق حيث تتطلب كثير من  
الجهات مواصفات يكون أهمها شرط الخبرة مثلاً فكيف  
يسنى لخريج جديد لم يدخل حياة الوظيفة بعد أن يحقق  
مثل هذا الشرط .

٧ - محدودية النوعيات أو التخصصات المطلوبة في  
سوق العمل المحلية سيما على مستوى الحكومة  
الاتحادية ، هذا في الوقت الذي حصل فيه إغراق السوق  
بتخصصات غير مطلوبة . ومع تعدد وتوقع الأسباب  
والمسؤوليات فقد نجم عن هذا الوضع أحد أمرين إما  
إغلاق باب التوظيف أمام غير ذى الاختصاص ، وأما فتح  
الباب وتعيين خريجين ووضعهم في أي مواقع عمل مما  
صارت معه الوظيفة بمثابة نوع من الضمان الاجتماعي

## الموظف الجديد

### بين الطموح والإحباط

إن الوضع السائد الذي فرضته هذه الاعتبارات السابقة لتكليف بأن يدفعنا ويدون تردّد أو تسويق للبدء في التعامل مع مشكلة الموظف الجديد وهو ما دفعنا إلى اختيار هذا الموضوع سيما إذا وسعنا مساحة الدراسة لتشمل الخريجين فيما قبل الجامعة ، وإذا ما وضعنا في الحسبان المستوى العملي للخريج مما يؤهله لأن يتم استيعابه بسهولة في مختلف منظمات العمل ، وكذلك إذا نظرنا بعين الجديدة لسياسة التوظيف التي لم تتضح معالمها أو التي كثرت شعاراتها دون محتوى مخطط والتي - في الوقت نفسه - تجد من المقاومة الشيء الكثير .

إن قضية الموظف الجديد يمكن معالجتها من عشرات الزوايا : القانونية أو التعليمية ، أو الاقتصادية أو الأداء الفني .. إلخ ولكن هذه الدراسة أو حجمها وإن مرحلتها الراهنة سوف تركز عليها من منظورين :

**الأول :** من الناحية التأصيلية وذلك بالتعرض للدراسات التي سبق إجرائها في مجالات الإدارة والاجتماع والعلوم السلوكية مع بيان مدى إمكان الاستفادة بما توصلت إليه ليكون ذلك أساساً وركيزة لدراسات تطبيقية أو ميدانية عن حالات خريجينا في دولة الإمارات .

**الثاني :** أنها ستقدّر حول اتجاهات الأفراد نحو دخول الخدمة أي الالتحاق بعمل جديد بداية أو الانتقال من عمل إلى آخر - وإن كان الأول هو الأكثر قرباً إلى الأمان والأولى بالعلاج . هذه الاتجاهات وما يحدث حيالها في المنظمة هي التي ستكون موضع الدراسة والتطبيق .

نظراً إلى أن التعامل مع هذه الاتجاهات إما أن يتم خلال التفاعل واستكمال عمليات التكيف مع المنظمة ، وإما أن يأخذ صورة إحباطات ناجمة عن تفاوت الوضع

الذي صار إليه الخريج عما كان يتوقعه وبما قد يدفعه أحياناً إلى الخروج من عمله اختياريًا أو إجباريًا .

وعلى هذا النحو سوف نقسم هذه الدراسة إلى أجزاء ثلاثة يتناول ١ ، ٢ أوضاع كل صورة وأبعادها المختلفة والثالث لكى يشير إلى ما استجد في هذا المضمار كنموذج مقترح لخبرة أو تجارب الموظف الجديد .

#### تقديم

تتسم خبرات وتجارب الموظف الجديد عند التحاقه بالخدمة في أية منظمة ببعض المظاهر . فالعاصم أن كل واحد يكون قد بنى قصوراً في مخيلته عن الأوضاع الجديدة التي سوف ينخرط في عدادها معقفاً بذلك طموحاته الذاتية من كسب رزقه والشروع في بدء حياته ومستقبله - وأحياناً تحقيق استقلاليتة ، ثم الدخول في علاقات اجتماعية مع الآخرين مما يكتف شعوره بالانتماء الاجتماعي ، وكذلك قد يدخل في طموحاته الرغبة في خدمة مجتمعه المحلي أو الإسهام في تحقيق الأهداف والطموحات القومية لوطنه .

**مع التسليم بكل ماسبق فإن تجارب هذا الموظف قد يدخل في تكوينها :**

— المفاجأة أو الاستغراب الذي يتسبب فيه مجرد الدخول في مجتمع له تكوينه وعناصره وآلياته وتعدد مكوناته وتفاوت اتجاهات كل منها .. بما هو غير مألوف له .

— التناقض وهو اختلاف ما كان عما دخل إليه ، وصورت ذلك عديدة لا حصر لها ، ويكفي أن تشير لما يتعلمه طالب الهندسة واستخدماته في الجامعة لأدوات ومعدات قد لا يكون لها مثيل في تطلعاتها أو تفاوتها بما يجده في الحياة العملية ، أو حتى الألفاظ المستخدمة في كل فرع وتخصص .

— التغيير وهو لاشك حادث في عاداته واتجاهاته وأنماط سلوكه الذاتية أو تجاه الآخرين ، وهذه

الخصوصية مجال خصب لإجراء دراسات مستفيضة عن مواطن التغيير ومداه واتجاهاتها مع أخذ عينات مختلفة من مصادر متنوعة بحسب المكان والزمان والخلفية الاجتماعية والاقتصادية .. الخ .

— التلهم أو التوافق مع أوضاع المنظمة بما تشمله من استيعاب القيم والأوضاع ويعدل من أنماطه السلوكية بصورة يتقاربت مداهها ضيقاً أو اتساعاً حتى يتم له التكيف مع السائد من أشكال وسلوك .

إن النظم والأساليب التي تعارسها المنظمات بصورة عامة لا تسهل بطريقة مناسبة عمليات انتقال الأفراد من حياتهم السابقة إلى حيث يكونون أعضاء في منظماتهم بعد إلحاقهم بها . ومن ثم - ومنظوراً إلى الفرد كخلية اجتماعية قائمة بذاتها وفي نفس الوقت جزء من خلايا أكبر - فإنه إذا لم تتوافر المناخات والأساليب المدة مسبقاً ويكون مخططاً لها ، فإن الحسيلة تكون مجموعة خلايا ليس من السهل أن تكون واحدة متجانسة عند تجمعها في منظماتها - وبعبارة أخرى فيدل أن يصير حاصل جمع واحد + واحد = اثنين تكون المعادلة واحد + واحد = واحد واحد .

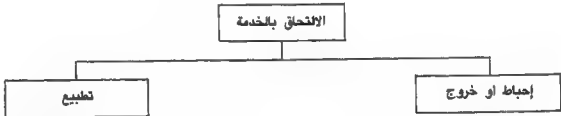
وإذا كانت ظاهرة عدم الرضا المتزايدة بين المعينين الجدد لا خلاف عليها وتؤكد تقارير عديدة في مختلف دول العالم ، إلا أن الثابت أيضاً أن هناك دراسات عديدة ومحاولات من مختلف المنظمات حكومية وغيرها قد أشارت إلى امرين :

**أولهما :** صعوبة إخراج مشكلة الموظف الجديد إلى سطح الاهتمامات وإعطائها ما تستاهل من أهمية قصوى في تكوين الرصيد البشري في المجتمع .

**ثانيهما :** الحاجة إلى ترشيده ممارسات مختلف الجهات والمنظمات في استقبال الموظف الجديد والتعامل معه ابتداءً حتى قبل أن يتسلم عمله بالمنظمة . ومحاولة الحفاظ عليه حتى لا يترك المنظمة حيث ثبت في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أن معدلات الخروج الاختياري خلال الـ ١٨ شهراً الأولى من الخدمة في تزايد مستمر بين خريجي الجامعات .

فالمطلوب إذن تحديد وتشخيص الأوضاع المعيبة في اتجاهات التعامل مع الموظف الجديد . ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لذلك . ولأنه أن هذا يفترض ضرورة التعرف على الخبرات والتجربة التي يمر بها هذا الموظف خلال فترة الانتقال وكيف يتم تقم هذه الخبرات والاستفادة منها حتى نصل إلى مرحلة التكيف المطلوب وغير خاف أن ذلك هام لعملية اندماج الموظف الجديد في منظمته .

وإذا كان إلحاق الموظف في منظمة ما ، إما أن يتطور إلى إحباط ثم قد يصل إلى حد ترك الخدمة ، ولكنه في حالات أخرى قد يسير في الطريق المؤدى إلى التطبيع والتفاعل مع المنظمة - إذا كان الأمر كذلك فإنه يمكن رسم هذا النموذج .



كلية أو جزئية ، وبعبارة أخرى المفجوة بين المتوقع والحاصل فعلاً .. وترك الخدمة قد يكون اختيارياً بكامل إرادة الموظف الجديد وقد يكون إجبارياً أي قد طلب منه ذلك .

ومن ثم يكون حديثنا عن شقين كالآتي :

**أولاً : التطبيع أو توكيد المعجزة**

فالإحباط هو الشعور الناتج عن عدم تحقق الأهداف

## الموظف الجديد بين الطموح والإحباط

تصرف الموظف الجديد كل المعلومات اللازمة لإحداث التهيئة المطلوبة له وذلك من خلال كتيبات وأقلام وغيرها مما يقدم وضعا واقعيا - وليس مثاليا - لما هو كائن فعلا عن المنظمة والوظيفة . وقد أشارت بعض الدراسات إلى قلة حالات ترك الخدمة بعد استخدام هذه الطريقة (٦).

وفي صند تحليل هذه النتيجة قدمت عدة ظواهر مرتبطة بها ومن بينها إبعاد وتفسيحات مثل :

١ - إن الـ RJP تقلل من توقعات الموظف الجديد بداءة وذلك بفعل عمليات التهيئة التي تلقاها وضيق الفجوة بين المتوقع والحاصل فعلا ، وكذلك قيل إن التوقعات المتواضعة أو الأقل طموحا أقرب أن تتحقق أكثر من التوقعات العالية .

كما ثبت أن تحقيق التوقعات يؤدي إلى القناعة والرضا ، وأن هذا الرضا يتناسب في علاقة عكسية مع الإحباط أو ترك الخدمة (٧).

٢ - هذا في حين أن دراسات أخرى أشارت إلى محدودية أثر الواقعية على عمليات ترك الخدمة ، أو - على أحسن الفروض - كان أثرها ضعيفا حيث لم تجر دراسات ميدانية وحيث أن تعميم الأحكام يحمل مخاطرة علمية هذا فضلا عن عدم كفاية فحص ودراسة موضوعات الـ RJP أو دراسة حالة كل منظمة على حدة .

٣ - وأخيرا فإنه رغم أن فكرة الواقعية تشيد إلى الدقة والملاءمة من التوقعات المثارة لدى الموظف الجديد ، إلا أنها تقتصر على الناحية الإجرائية لأنها تعكس فقط مستوى التوقعات وليس جوهرها لأنها تعتبر التوقعات المنخفضة أكثر واقعية من تلك العالية أو الزائدة .

ب - التوقعات غير المحققة أو  
غير الملبية Unmet

وهي التي يمكن تعريفها بأنها الفرق بين التوقعات أو الاحتياجات المبدئية التي كانت تشغل ذهن الموظف الجديد ، وبين تلك الحاصل عليها فعلا في وظيفة .

ويلاحظ أنه إذا كانت حالات ترك الخدمة بالنسبة للموظف الجديد ليست شائعة في بلداننا العربية شيوعها في البلاد الغربية سيما في الولايات المتحدة حيث حرية الاختيار ولرخص العمل ، رغم معدلات البطالة وما تؤديه لتأخرى الخدمة حتى ولو كان الترك اختياريا ، إلا أنه مع ذلك يمكن القول أنها ليست نادرة الحدوث أو غير متوقعة .

وقد أجريت في الولايات المتحدة دراسات عديدة (٨) استهدفت تحديد وتحري أسباب هذا الترك وذلك بقصد إنقاص معدلاته أو الحد منها إلى درجة كبيرة حيث أنه ينظر إلى هذا المسلك كمؤشر غير مرغوب فيه كلية . ولقد أجريت تفرقة بين الترك الاختياري وغير الاختياري تحديد الحالات المرتبطة بطروف الوظيفة . علما بأن عمليات الخروج بين الجدد قد تختلف عنها بين قدامى الموظفين .

وتظهر الدراسات إلى أن توقعات الموظف (٩) الجديد تشكل سببا رئيسيا في ظاهرة ترك الخدمة ، وبالمثل أيضاً في تكوين شعور الإحباط أو تزايد .

وبرزت نظريتان ترد إليهما هذه الظواهر أو الشعور :

١ - التوقعات غير الحقيقية Unrealistic الموضحة التي يستصحبها الموظف الجديد عادة لدى دخوله الخدمة . فقد أثبتت البحوث أن هذه التوقعات كان ميلها فيها إلى حد كبير كنتيجة لإجراءات ونظم الاختيار في تلك المنظمات (١٠) هذا فضلا عن أنه في حالات أخرى كان مرد هذه اللاواقعية إلى الأفراد أنفسهم .

واستنادا إلى هذه المحصلة أمكن استنباط استراتيجية للاختيار أطلق عليها اصطلاح Realistic [ RJP ] Gob Preview أي التهيئة أو التقديم الواقعي للوظيفة ، ولقد اعتمدت هذه الطريقة على أن يوضع تحت

وبعض الكتاب يسميها undermet أى التى تحلقت بصوره اقل أو أدنى مما كان منتظرا<sup>(٨)</sup> .

ومثل أفكار نظرية التوقعات غير الحقيقية ، فإن نظرية التوقعات غير المحققة تفترض أن عدم الرضا وحالات ترك الخدمة ينتجان عن عدم تأكيد التوقعات .. تماما مثل حالات الإخلال بالوعد .

ولقد أسست بعض المنظمات استراتيجيات مبنية على معطيات هذه النظرية مستهدفين التوصل إلى الإقلال من معدلات الترك وذلك من خلال ضمان تحقيق توقعات الجدد كل في مجال الوظيفة التى عين فيها . وكان التركيز العمل على الفترة الأولى من بدء العمل الوظيفى وذلك أكثر من الفترة السابقة على الالتحاق بالخدمة .

ولقد أمكن صياغة استراتيجية أطلق عليها ( J P ) the Joining up process أى عملية الالتحاق بالوظيفة بدءاً من ذلك عن طريق « استنباط عقد سيكولوجى بين الموظف الجديد وبين المشرف عليه ، والذي يمكن من ثنائه أن يتم توضيح وتبادل توقعات كل طرف مع الآخر » . ولا شك أن الهدف هنا أن يجرى نوع من التآلف أو التوافق بين الأفراد وتوقعاتهم مع وظائف بعينها في المنظمة التى يتم التحاقهم بها فعلا .

#### جـ - تقدير النظريتين والتوفيق بينهما :

كلا الدراستين السابقتين في ١٠ ب يركز على دور التوقعات في دخول المنظمة والانخراط فيها ثم البقاء مع الإحباط ، أو الإحباط ثم الترك . ففرضية الواقعية ترتبط بوجود التوقعات الأصلية . في حين أن النظرية الثانية ترتبط بالدرجة التى تتأكد بها هذه التوقعات بمجرد التحاق الموظف بالخدمة .

وكذلك تختلف كل نظرية من حيث استراتيجيات العمل والإجراءات المستخدمة فيهما لمواجهة الآثار السلبية الناجمة عن أعمال دور المتوقعات .

ومن الطريف أن بعض الدراسات الأخرى<sup>(٩)</sup> أشارت إلى أن العملية التى يتم من خلالها صياغة سلوك الأفراد

تجاه التوقعات الحقيقية أو غير المحققة هي أكثر تعقيداً مما هو مقدر لها في الأبحاث السابقة ، وقد رُبِطت هذه الدراسات بالمتعلقة بسلوكيات المستهلك ، وأكدت أثر كل من النظريتين السابقتين على معدلات الاداء في مجالات الإنتاج ، وعلى ضرورة الأخذ بالمنطلقين ووضعهما في الاعتبار عند تفسير النتائج ووضعها تحت الملاحظة .

وفي الحقيقة أن كلا النظريتين تقومان على أساس من افتراض المعقولة والتبرير ، فالافتراض أن الموظفين الجدد هم بشر على درجة من الرشد والاعتزان وإنهم حين يدخلون إلى أوضاع تنظيمية غير مألوفة فإنهم يصوغون توقعات وأعية عن وظائفهم ومنظماهم الجديدة ، ومنطقي أنه إذا لم تتحقق هذه التوقعات أصلاً أو بالصورة أو الدرجة التى سيطرت على الأذهان ، كان الإحباط أو الخروج من الخدمة .

ومن الوارد أن يثار تساؤل أساسى هو : هل يمكن أن تؤدي « توقعات الموظف الجديد وحدها الأصلية وبمير المحققة » إلى الخروج الاختيارى !

في ضوء عدم وضوح أن التوقعات الراشدة المبكرة قبل دخول الخدمة هي العلامة المميزة والفارقة في خبرات وتجارب الموظف الجديد ، يصير لازماً أن نسعى إلى استجلاء وتحري العناصر الأخرى في هذه الخبرة ، إضافة إلى توضيح كيف يتم تفسير عملية الخروج .

هناك تساؤلات أخرى لها الطابع الإجرائى أو العملوى وهى تدور حول كيفية تعامل الموظف الجديد أو تماشيه مع تجربة التوقعات غير الحقيقية أو غير المحققة . قدمت دراسات سلوكيات المستهلك<sup>(١٠)</sup> بعض التفسير ، بل وأشارت إلى كيف يتماشى الموظف مع خبرات وظليعية سابقة ، وكيف يتأتى له أن يتفهم ويفسر ويتجاوب مع الأوضاع التنظيمية غير المألوفة له .



# الموظف الجديد بين الطموح والاحباط

ثانياً : التعطيل الاجتماعي بالانتماء

Socialization

يمكن معالجة هذا الموضوع من خلال عناصره الآتية :

## 1 - ماهية عملية التطبيع وسمايتها :

قبل كل شيء يمكن الإشارة إليها بأنها العملية التي تتم بموجبها سلسلة خطوات تتضمن استيعاب الموظف الجديد وتقبله القيم والقدرات وأنماط السلوك والمعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره في المنظمة والمشاركة كعضو فيها<sup>(١)</sup> . ويصرف النظر عن خبرات الموظف الجديد في سياق تطبيع ، فإن كل نقلة رئيسية أو تغيير أساسي في الأدوار يتضمن ويستوجب عمليات تطبيع الدور الجديد والأوضاع المستجدة .

وبالنظر إلى تنوع الأدوار وتعدد داخل المنظمة الواحدة أو في المنظمات المتماثلة أو في المنظمات المتفاوتة والتي يمكن لأي شخص رشيد أن يتولاها في الفترة ما بين تخرجه من المدرسة العليا - أو المرحلة التي تسمح له أن يتولى عملاً ما - حتى بلوغه سن التقاعد ، فإنه بوسعنا أن نتصور مدى اتساع وشمولية هذه العملية خلال حياة الفرد .

ويشير بعض الكتابات في هذا الممدد إلى أن الخبرة الطبيعية تتميز بسمات ثلاث :

— عدم التهيؤ لذلك منطلق في شدة عنصر الجدة الذي يتصف به الموظف عند التحاقه بمنظمة أو بعمل أو بدور جديد . وهو الأمر الذي يضمه في مواجهة بين الجديد والقديم الذي هو فيه .

— الاغتراب Foreignness وهو مرتبط أيضاً بعنصر الجدة ولكنه يؤثر لدى الموظف الإحساس بالغربة أي كأنه دخيل على الجماعة التي اقتحمها بدخوله الخدمة .

— الأعباء الحسية الإضافية نظراً لمقابلة متطلبات الموقف وضرورة فتح كافة القنوات الحسية لالتقاط كل صور ووضعية مكونات المنظمة وأفرادها وسلوكهم .

ويصعد عملية التطبيع الاجتماعي يشير البعض<sup>(٢)</sup> إلى اصطلاح صدمة الواقع Reality Shock لكي يتم التعبير به عن تجربة الموظف الجديد والتي يتلقاها في أغلب الأحوال عند اختلاطه بأوضاع تنظيمية غير مألوفة له . في هذه اللحظة يصير الزمان والمكان مشكلة بالغة التعقيد .. وكيف يبحث لها عن حل .. وبأي الأساليب .. وفي أي اتجاه .. ومتى يمكنه المعاونة في هذا الصدد .. ومتى يمكن البدء !! وبغير ذلك من التساؤلات التي قد لا تجد لها من إجابات في اللحظات الأولى أو الساعات أو الأيام الأولى للالتحاق بالخدمة .

عندئذ يرى الموظف الجديد كل ما بالمنظمة من مخاض مقنن سواء كان مادياً أو اجتماعياً .. فإنه يراه بعين أخرى ... بل أن عينه أيضاً يصيبها بعض التأثير . وحتى تتوافر للموظف فرص التعرض التدريجي لهذه الأوضاع والتعامل معها من خلال الوسائل الحقيقية لمواجهة الموقف ، فإن جميع حواسه وبصورة متعاصرة تبقى مستغرقة بصرف ومظومات غير مألوفة من الأشياء والأنماط والهياكل ومكوناتها وكيفية تفسيرها والبحث عن طرق لتجاوزها أو التفاهم معها .. هذا ويبقى الزمان والمكان مشكلة حتى يتمكن صاحبنا من رسم خرائطه Maps الخاصة للتعامل مع الأوضاع الجديدة .

وعادة يعطى الموظف الجديد - في دوره الجديد - بعض الوقت لكي يحقق الإنجاز السريع للأعمال من خلال تفهم مكوناتها واتقان أساسياتها وأدائها عند - أو أعلى من - حد أدنى مطلوب منه .

كذلك عليه أن « يتعلم مسالك » المنظمة Learning The Ropes طاملاً كان عليه أن تتم عمليات التطبيع من

خلال كافة هذه الدروب . ولا شك أن هذا ضروري إزاء كل خلفية ثقافية لأى منظمة جديدة طالما أن هذه الخلفية تختلفت من منظمة إلى أخرى بل داخل المنظمة الواحدة حتى بين الأوراما ، أو حتى إزاء الأدوار إذا نظرنا إلى عامل الزمن قديما أو الآن .

#### ( ب ) مراحل عملية التطبيع :

يمر الموظف الجديد وهو يتطبع بعدة مراحل هى :

١ - مرحلة التوقع : وهى التى يكون فيها مازال خارجيا . بحيث هو باق يتوقع تجاربه وخبراته أن تكون فى صورة معينة عن المنظمة والأدوار التى يزعج الدخول إليها . وهنا يكون عماد هذه المرحلة استنتاجات عن حياته المرتبطة فى كافة مجالاتها وإنكاساتها على حياته الشخصية وما يتتابع من كل منها<sup>(١٦)</sup> .

٢ - مرحلة المواجهة بعد الدخول وهى على مستوى الأهمية فى صياغة التوجهات طويلة الأجل عن المنظمة<sup>(١٧)</sup> .

وإن هذه المرحلة يتم اختبار توقعات الموظف الجديد ومن جهة أخرى إذا ماحدث نوع من التماشى أو مسابرة هذه الاختلافات والتعامل معها ، وتمكن الموظف من تعلم مسالك المنظمة ودروبيها فإنه يتجاوز المسيرة إلى المرحلة التى تليها ، وعادة مايستغرق ذلك بين ٦ شهور أو عشرة شهور من بدء التحاقه بالمنظمة .

٣ - مرحلة التكيف الفردى مع المنظمة تحدث عندما يتحول الفرد من موظف جديد Newcomer إلى أن يكون داخل Insider أو بعبارة أخرى يصبح ابن المنظمة ومن أفرادها . ونظرا لأن التكيف يتضمن أنماطا سلوكية تتم عنه فإن البعض يعتبره حالة أكثر منه مرحلة فى عملية التطبيع ، أى اعتبار أن الفرد قد تكيف ( أى اكتسب حالة التكيف ) مفترضين أن ممارسته لدوره الداخلى يعتبر مؤشرا على إتمام عملية التفاعل والتطبيع الاجتماعى .

وبعبارة أخرى أن الموظف الجديد يصير داخليا حين

يُعطى مسئوليات واسعة وحين يُمنح أو يكتسب ( بعض ) الاستقلالية ويتخفف من اعتماديته نحو الآخرين أيا كان مستواهم فى تنظيم العمل وحين يُوثق به فى منحه معلومات ذات افضلية خاصة متضمنة شبكات الاتصال غير الرسمية ، وحين يُستحث أن يقوم بتبثيل المنظمة ، وحين يُسعى إليه للحصول على مشورته ويُطلب إليه أن يقدم أفكاره وآراءه للآخرين .

ومع كل ماسبق عن مراحل عملية التطبيع فإن البعض ينتقدما على أساس أنها ركزت على « التغيير إلى » عند استلام الأعمال الجديدة فى حين أنها أهملت أولم تعط الاهتمام الكافى إلى عملية « التغيير من » عند ترك الأعمال القديمة ، فى حين أن هناك دراسات ترحى بأن هذه العملية الأخيرة تحمل فى طياتها أثارا هامة ومؤثرة على نجاح العملية الأولى . بعبارة متكافئة أنه ليس فى كل الحالات يأخذ الفرد من عمله الجديد ويضيف إلى خبراته السابقة بل على العكس ، إذ توجد بعض الحالات التى يصب فيها الفرد فى عمله الجديد من رصيد خبراته السابقة .

#### ( جـ ) مضمون عملية التطبيع :

تشمل أساسا عنصرين :-

١ - تعلم الأدوار : فمعلوم أن الموظف الجديد مطلوب منه أن يمارس أدوارا جديدة بصورة مناسبة ، ولهذا فإيه يحتاج القدرة على أداء هذه الأدوار ، والدافعية لكى يؤديها وإن تجاوب مع أهدافه الخاصة ، ثم التقهم والتقدير لما يتوقعه الآخرون منه .

ويمكن أن يحدث فى عملية التطبيع وخلال مرحلة المواجهة -وعلى الأقل من وجهة نظر ماينبغى أن يكون - فإن قدرات الموظف الجديد المرتبطة بدوره الجديد يتم التعرف عليها وتحديدها وكذلك يتم التوصل إلى توقعات الآخرين ومناقشتها ، هذا فضلا عن انضاح صورة كل من الحوافز والجزاءات كل ذلك بقصد دعم الاتجاه نحو الأداء المتوافق مع المنظمة وظروفها .

## الموظف الجديد بين الطموح والالباط

وإذا حاولنا تلخيص العناصر الأساسية لى دور يمارسه الموظف الجديد لا يمكن ذكر : القاعدة المعرفية ، الاستراتيجية التى يجب أن يعمل بها ، هذا فضلاً عن أنه يجب أن يتقن القيم الأساسية أو كما يعبر عنها أحياناً القيم الحرجة critical للمنظمة ، وذلك لأجل أن يتمكن من التعرف على الأنماط السلوكية المحورية لهذا الدور المتوقع منه والتى يجب أن تمارس حتى يتقضى مخاطر الزج به فى مزالق هو فى غنى عنها .

والبادئ أن كلاً من الموظف والمنظمة يلسمون الحاجة إلى تعلم هذا الموظف أدواره ... أى أن هذه مسألة لاتهم الموظف فقط بل قد تكون المنظمة أكثر تشوقاً وحساساً لهذا .

٢ - التعامل مع المناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة : فالمنظمة ليست مجرد حزمة أو مجموعة من الأدوار موزعة على خريطة تنظيمية إنها أكثر من ذلك بكثير إذ أن لها تقديراً وكيونة قائمة بذاتها يقال لها المناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة والتى من خلالها يتم التعرف على « كيف تؤدى الأعمال وماهى العناصر المحيطة بذلك » وحين يتعلم الموظف مسالك المنظمة يكون ضمناً قد تعلم هذه الثقافة .

والمنظمات خلافاً اجتماعية أو هى مثل المجتمع فى صورته الواسعة ، والثقافة تنقل افتراضات أو اتجاهات هامة وكذلك النظم التى تحكم سلوك الأعضاء والقيم والأنشطة والأهداف . هذا مع ملاحظة أن النظم والافتراضات تتم المشاركة فيها أو تقاسمها بصورة جماعية وتظهر من خلال التفاعلات الجماعية . أى أنها تظهر من خلال العمل والممارسة وليس من مجرد الحديث عنها .

وإذا كانت السطور السابقة أوضحت بإيجاز مايمكن أن تنقله الخلفية الثقافية للمنظمة ، فالهم إضاح

ماعتها : هى الانظمة والهياكل والبنى ( جمع بنية ) الراسخة اجتماعياً والتى تدل على أن الناس يتعلمون هذه الأشياء فرادى أو مجتمعين . وبعبارة أكثر تحديداً أنها تشير إلى النمط الفعول تاريخياً للمعاني التى تدل عليها رموزها أو هى نظام المفاهيم الموروثة والتى يعبر عنها فى أشكال رمزية والتى من خلالها يتواصل الناس ويستمررون ويطورون معرفتهم واتجاهاتهم تجاه الحياة<sup>(١)</sup> .

وبغير حلف أنه توجد ثقافات مختلفة للمنظمات المتنوعة - وإلى درجة أقل بين وحدات المنظمة الواحدة . ففى المنظمات المختلفة قد يكون لأفرادها توجهات مختلفة بصورة رئيسية تجاه بعضهم البعض ، أو تجاه أدوارهم أو أهداف المنظمة ذاتها . وكمن من منظمات رأينا الأفراد فيها معنيين شخصياً برغاية الآخرين وراحتهم ويبقى ولائهم ثابتاً للمنظمة مدى الحياة . وفى منظمات أخرى قد يقتصر الفرد على ممارسة دوره بصورة آلية بأدلاً ٨ ساعات فى اليوم وخمسة أيام أو ستة وأضعافاً فى جيبه مرتبه أو أجره ولاشئ أكثر من هذا .

وفى عملية اكتساب الثقافة يتولى الموظف الجديد استنباط تعريف للموقف ويتعامل معه على أنه الإطار أو الخطة التى يتم من خلالها تفسير الأحداث الواقعة كل يوم فى المنظمة . ومعنى هذا أن الموظفين الجدد يحتاجون إلى خطط أو أطر لتوظيفها عند اللزوم للتفسيرات الخاصة بالمواقف والمناخ أو الخلفية الثقافية للمنظمة ... كل ذلك من أجل أن يتحسسوا ويتنبؤوا ما يحدث فى مجالاتهم ولكى يتجاوبوا مع الأفعال الملائمة ذات المعنى المقصود .

وكما قيل أنهم يحتاجون إلى خريطة map للارضية التى تحقق لهم الانسجام الكاف مع الخرائط التى يحملها الداخلون insiders أو أبناء المنظمة والتى بمقتضاها يتم تفاعل الجميع .

وعموماً فإن دراسات التطبيع الاجتماعى للمنظمات لم تعط الاهتمام الكاف بعد للتعليمات التى يتم بموجبها ومن خلالها تقبل الموظف الجديد للقيم المحورية للمنظمة ، القدرات المرتبطة بأدواره وأساليب تفسير الخلفيات الثقافية بالمنظمة والليده فى هذا الاتجاه وتشجيع هذا



— التجديد المضمونى حيث تم تبني أهداف الادوار ولكن مع تغيير استراتيجيه تحقيق الادوار .

— التجديد المتعلق بالادوار حيث قام الموقف الجديد بتغيير الاهداف الاساسية أو الغايات النهائية المطلوب تحقيقها من خلال الادوار المتوقعة منه .

### ٣-٣-١ : إيجابيات ونقائص نظريات

#### التجديد والتطبيع

وجهت انتقادات عديدة لنظريات الترك وأخرى لنظريات وأفكار التطبيع ، وقد أخذ على الأولى تسطيحها الزائد لإيجائها الميدانية ، في حين أن الأخرى قد أفرزت فقط افتراضات نظرية إضافة إلى ربطها فقط بحالات ووضعية معينة .

ولقد ولقت كل نظرية من الاثنتين وكأنها تضاد الأخرى ، ويظهر مؤيد لكل واحدة وإنذاراً ما كانوا يعترفون بالنظريات القريبة لهم . فعلى سبيل المثال بقى علم النفس الصناعى والتجريبى يعتمد على منظورات الترك كقاعدة منضبطة وتقليد منهجى لايتراجع عنه ، في حين ظل علم الاجتماع « سيما علم الاجتماع التنظيمى وعلم الاجتماع المهنى وعلم اجتماعيات علاقات العمل » يستند بصورة جذرية على منظورات التطبيع الاجتماعى بالمنظمة .

ومن جهة أخرى تمحورت دراسات الترك حول نواة بنيت عليها منهجيتها ونتائجها الا وهى فكرة المعقولة أو العقلانية Rationality أما دراسات التطبيع الاجتماعى فقد استفادت من مجموعة أو مزيج من الظواهر والتفاعلات الاجتماعية بين الافراد أو بين الافراد ومكونات منظمتهم لتقديم افتراضات وبحصيلة أعمالها

وعلى كل الاحوال لم يحدث من قبل ربط للنظريتين أو جمعهما في صعيد واحد كبدائل عن ذات المشكلة ، ومع

التوسع لايد من التعرض لمحاولات شتى في فروع عملية أخرى فبرئ البعض<sup>(١٦)</sup> تطبيق مفاهيم نظرية التعلم الاجتماعى وهم بصدد تفسير اكتساب القيم في عمليات التطبيع الاجتماعى بالمنظمات . وكذلك أمكن الاستعانة بدراسات أخرى عن التغيير الفردى أو صياغة الاهداف أو عملية التغذية العكسية عن الاداء حيث أمكنها أن تغير في تفهم العمليات التى يصل بها الجدد إلى تحسس وتدقيق التوقعات عن ادوارهم ، واكتساب الدافعية للعمل ، وتحقيق بعض الاهداف عن ادوارهم - وكذلك في دراسة ظاهرة الانغراب .

### (د) خصائص ممارسات التطبيع الاجتماعى والثرها :

اجريت بعض الدراسات الهيكلية عن عمليات التطبيع مع الموظفين الجدد ، وناقشت الهيكل العام للعملية وأثارها الفردية والجماعية .. كل ذلك دون دراسة حالات معينة . أشارت هذه الدراسات إلى التفاعل المتتابع أو المستمر والآخر المنقطع .

وبعض الدراسات الحديثة نسبياً<sup>(١٧)</sup> والشاملة إلى حد كبير قدمت لنا تحليلاً هيكلياً عن الخطوات التكتيكية ( أو التحركية ) في عملية التطبيع الاجتماعى متتبعة آثار كل منها على استجابات الموظف الجديد . وقد أشير إلى أن هذه الممارسات أو الخبرات تساعد في تشكيل نوعية عضو المنظمة الذى تستهدفه ، كما أنها اسهمت في تشخيص حالات التطبيع الرسمى وغير الرسمى ، المتتابع وغير المتصل ، الثابت والمتغير ، المانع والساحب أو الممتنع .

ولقد أمكن التوصل إلى ( ٣ ) أنماط من الاستجابة من الموظف الجديد :

— المقيد أو الثابت حيث تم تبني الادوار القائمة .

## الموظف الجديد بين الطموح والاحباط

كانت في منظمة أخرى أو حتى في وحدة مختلفة داخل المنظمة .

إن جوهر التغيير يقوم على الجدة في الموقف المتغير إليه والتي تحتاج إلى بعض من التعديلات ، أو التغييرات ، Adjustments من الفرد نفسه . وطبيعى أن الموقف الجديد لا يكون أحادى التكوين ، إذ غالباً ما تتعدد عناصره ، ولهذا فإنه بقدر ما تتعدد هذه العناصر وتتوزع وتتشابك في علاقاتها فيما لو قورنت مع الموقف القديم ، بقدر ما يتطلب الأمر من الموظف الجديد أن يتماشى أو بالأصح أن يتمشى معها وأن يمارس من الترتيبات ما يمكنه أن يتأقلم مع كل « أو بعض » المستجدات عليه .

وليس بالضرورى أن يكون التغيير من سيء إلى حسن « مع صعوبة الحكم بهذه التجريدات أو التسميمات » بل قد يكون - وهذا ما يهمنى هنا - الاختلاف راجعاً إلى وضع معاكس .. ولكنه يحمل في طياته الاختلاف في جوهره الا وهو الوضع المستجد .

والتحديث بصورة أكثر تفصيلاً فإنه يمكن سرد العديد من قرائن وشواهد الاختلاف بما في ذلك المكان الجديد والعناوين ، أرقام الهواكت ، مسمى الوظيفة والدرجة أو الحلقة الوظيفية ، مواصفاتها ، الانتماء للمنظمة ، ومتطلبات شغل الوظيفة التي التحق بها الموظف .

والجديد بالذكر أن هذه العناصر سابقة على دخول الموظف إلى المنظمة وهى بالتالى معلومة سبقاً للآخرين ولكن ليست له .

ومع بدء وظيفة جديدة يمر الفرد بتغيرات كثيرة في الأدوار التي يمارسها وغالباً في شخصيته المهنية أو الفنية ، وعلى سبيل المثال انتقله من المرحلة الدراسية إلى ممارسة مهنة الطب أو الهندسة ، وعادة ما تصاحب هذه التغيرات تغييراً مماثلاً في المركز الاجتماعى . وبالمثل تحدث عادة نقلات كبيرة في الظروف الأساسية للعمل .

وكذلك تكون هناك تقلبات قد تكون حادة في عدة أمور منها استخدامات الوقت ، وفرض التفاعل مع الآخرين ، فهى تختلف من أيام المدرسة عنها لو عمل الموظف في قسم المبيعات أو في الشؤون الإدارية .

وقد تمكن بعض الدارسين (١٨) من تقصى ثلاثة حواجز ، يكون على الموظف الجديد أن يتعامل معها

هذا فإن كلامها لم يزل معنى أساساً بظاهرة دخول الخدمة للجدد واستقرارهم « أو عدمه » في الأوضاع التنظيمية غير المألوفة في منظماتهم .

والحاصل أن كلا من النظريتين لم تدرس بصورة كافية الأساليب التي يتخذها الجدد للتغنى مع خبرات العمل السابقة وإمكانية توظيفها لكي تنعكس على عمله الجديد ، ثم كيف يكتشف الجدد ويتباؤن ويفسرون ويضاربون استجاباتهم للخامس الأوضاع الجديدة مدخلين في الاعتبار التفاوتات - التي قد تكون شاسعة أو مختلفة - عن خبراتهم السابقة على التحاقهم بالخدمة وخبراتهم التي لم تعدد بعد .

ومن جهة أخرى لم تدرس أى نظرية ، لما يختار بعض الجدد ترك العمل بالمنظمة ، في حين لم يزل آخرون يقبلون ، وبكل إصرار للواقعية ، الأوضاع الجديدة . والمعتقد أن المجال لم يزل مفتوحاً للدراسة متناولين الأفراد أنفسهم ومن حيث الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية .. وعن المواقف التي يمكن أن يجابهونها بعلمها ومهما ، وكذا عن الأساليب التي يقدمون بها داخلياً خبراتهم كجديد والتي قد تدفعهم لاختيار موقف ما مما سبق ذكره .

### وأخيراً : نموذج حياة الموظف الجديد

لكي ننظم العمليات التي يتمشى بموجبها الموظف الجديد مع تجارب أو خبرة الالتحاق والتفاعل ، يجب أن نحدد أولاً ما المقصود بهذه الخبرة ؟ وما هى عناصرها الأساسية ؟ ثم هل يمكن إعداد نموذج لنظم عمليات الانخراط أو التمشى Coping والتحسن أو التذوق التي يمر أو يمارسها الموظف الجديد ؟

#### ١- خبرات الدخول للخدمة :

يمكن أن يشمل ذلك العناصر الآتية :

١ - التغيير change ، ويعرف بأنه الاختلاف الموضوعى في إحدى الخصائص أو السمات الرئيسية بين الأوضاع الجديدة وبين تلك السابقة عليها - أى القديمة سواء

ويحتاجها ، وهي تمثل في مجموعها أبعاد التغيير الذي ينصب على الموظف .

• الحاجز الوظيفي Functional يرتبط بمجال « أو مجالات العمل الجديد » مثل إدارة أفراد - إدارة مالية - تدريس - طب - الخ وحيث يتحتم على الموظف أن يلم بها وبكيفية أدائها .

• حاجز التسلسل الإداري Hierarchy أو السلم التنظيمي لأن الموظف يمثل موقعا يقع في مكان ما على خريطة المنظمة بما يتضمنه ذلك من التعرف على كل من رؤسائه ومرؤسيه وكيفية الإشراف على الأولين والتقرير للآخرين .

• حاجز التعرف على دوائر المنظمة والذي يطلق عليه مصطلح Inclusionary ويشير إلى متطلبات التعامل مع الموقع غير الرسمي من حيث المعلومات والاتصالات واتخاذ القرار وكيفية إحداث التأثير المطلوب . وهذا الحاجز يمثل أخطر الحواجز وأصعبها - إن لم يكن نادراً - من حيث إمكان نقل خبراته السابقة إلى المواقع الجديدة . ونتيجة لذلك يشير البعض إلى أن الموظف الجديد يبقى في مواقع هامشية Peripheral لمدة ما قبل أن يتطرق أو يدخل إلى المواقع الرئيسية .

٢ - التناقض وهو الضربة الثانية للموظف الجديد ، والذي لا يمكن ملاحظته بشكل عظمي وإنما بصورة شخصية ، كما أنه يعكس المظهر الأول « أي التغيير » لا يكون معلوماً مسبقاً . وقد عرفه علماء النفس <sup>(١٩)</sup> من أنصار المدرسة الكلية أو Gestalt بأنه يتضمن - من خلال المجال الإدراكي - ظهور رمز أو ملامح ملحوظة مضادة لأرضية أو خلفية عامة . ولأنك أن هذه الملامح الخاصة إنما تبدو حينما يمر الفرد بتجارب جديدة .

ولأنك أن ظهور هذه الملامح إنما يرتبط تماما بالتجارب السابقة ثم بمقارنتها واستنباط الفروق بينهما . ومعنى هذا أن خبرة التناقض إنما تشترط وتفترض اختلافاً بين الأوضاع في المنظمة الجديدة عن الأوضاع السابقة ، ثم - وهو الأهم - على رؤية الفرد وقياس ذلك على مجموع ما لديه من صور ورموز . ولهذا فالأغلب أن يرتبط التناقض بالأشخاص دون أن يكون أحد مكونات المنظمة - وهذا ما يفسر اختلاف صور التناقض من شخص إلى آخر .

وهناك حالة خاصة من التناقض ترتبط بعملية استعمار الأدوار القديمة وقابليتها . فالحاصل أن الموظف الجديد لا يسمح بمجرد دخوله كل أثر لأدواره القديمة ، بل يحدث نوع من التطعيم التدريجي بين كل من الأدوار الجديدة التي تدخل وتحتل بعض المساحات إلى جانب بعض الأدوار القديمة وبصورة متعاضدة ، كل هذا أدى إلى أن يثير التناقض ويتميه ويعبارة متوازنة أن مظاهر التناقض تتولد حين تسترجع الأدوار السابقة لكي تتعايش مع الأدوار الجديدة ، وهنا يضطر إلى وقوع عمليات فرعية عديدة قائمة على أساس الاسترجاع والتصادم والاختيار .

ومع هذا فإن هناك حداً أقصى لمظاهر التناقض التي يمكن أن يجمعها الفرد بين القديم والجديد بصورة متعاضدة ، وذلك تأسيساً على أن هناك حدوداً طبيعية للقدرات البشرية في مجال العمليات الإدراكية . وفي الوقت نفسه فإنه بالنسبة للموظف الجديد وفي موقعه الجديد - الياقدي أن هناك حداً أدنى للتناقضات يتوقع لها أن تبرز فوق السطح .

٣ - المفاجأة surprise وهي العنصر الثالث في خبرات الالتحاق بالخدمة ، والتي تمثل الفجوة بين المأمول وما تليه من خبرات لدى الموظف الجديد ، وهي تتضمن انطباعاته الداخلية بصدد أي اختلافات بما في ذلك التناقضات والتغيرات .

والمفاجأة قد تكون إيجابية مبهجة ، أو بالعكس سلبية مخيبة للأمل . وقد تعددت موضوعاتها سواء عن الوظيفة أو المنظمة . وعادة ما تحدث أغلب حالات المفاجأة خلال مرحلة المواجهة في عملية التلطيع وهي التي تحتاج من الموظف الجديد إلى نوع من التكيف والمواجهة .

وهناك أنواع عديدة من صور المفاجأة بعضها يرتبط بالوظيفة حين لا تتحقق التوقعات بشأنها ، وغيرها يرتبط بالشخص نفسه سواء عن مهاراته أو نظام القيم التي يعتقدها أو احتياجاته التي افترضها حين دخل الخدمة الأخيرة . وهناك نوع ثالث يكون منشؤه عدم تحقق التوقعات غير الواضحة عن العمل أو حين لا يكون هناك تقدير مسبق سليم عن ظروف العمل مثلاً . وكذلك نجد



## الموظف الجديد بين الطموح والإحباط

نمطاً رابحاً يتولد من صعوبة التنبؤ الدقيق للتفاعل الداخلي بالمنظمة تجاه أية خبرة جديدة ذلك أن توقع ما قد يحدث ( وهو حدث خارجي ) قد يحسن تقديره بدقة ، أما ( كيف سيكون الشعور تجاهه ) فهنا تكون صعوبة التوقع . وأخيراً هناك نمط خامس من المفاجأة يكون مرده الانتراضات الثقافية التي يصوغها الموظف الجديد ، وتحدث المفاجأة حين يعتمد صاحبنا على هذه الافتراضات التي استعملها معه عن أوضاعه السابقة وتوقعها كترشد أو دليل يعاونه في تفسير ما يحدث له أو يشاهده في موقعه الجديد .

والمفاجأة - أياً كان مصدرها أو صورتها أو مدى بهيجتها من عدمه - تحتاج إلى نوع من التكيف . وفي أغلب المعالجات التقليدية التي تناولت هذا الموضوع اقتصرنا على حالات المفاجأة غير السارة والتوقعات غير المحققة بصورة كاملة . والمعتقد أنه سيتم مستقبلاً بحث للحالات التي حصلت فيها أشياء أكثر مما توقع الموظف .

إن هذه المظاهر الثلاثة لخبرة الموظف الجديد - التغيير والتناقص والمفاجأة - تدعو لأن تكون بكل صورها محل اهتمام المنظمات لكي تضمنها في حساباتها وهي تصوغ مياكلها أو حين تضع أنظمتها ، كل ذلك من أجل هدف عظيم ألا وهو تسهيل عملية انتقال الموظف من قديمه إلى جديد .

### ب - الصورة العقلية والتجاوب :

لكي نتفهم كيف يتعامل الموظف الجديد مع المعطيات في منظفته من خلال الخبرات التي يمر بها ، يمكن الإشارة إلى الموضوعات التالية :

١ - دور العقل الواعي في العملية يؤثر مبدئياً الحديث عن كيفية تعامل الناس في أي مكان مع المواقف العادية اليومية غير المثيرة للدهشة . ففي هذه المواقف العادية يتصرف الفرد بطريقة يفلب عليها البرمجة المسبقة ولكن مع نوع من الاتساع . مع اقتران ذلك بأسلوب غير واضح ، ثم أنه يكون محركاً بقوة للتوجه المعرفي .

ويعنى هذا أن الفكر الواعي للفرد لا يشكل جزءاً كبيراً من تصرفاتنا اليومية - حتى في مواقع العمل وحيث يتم أداؤها بطريقة اختيارية ولكن دون أن تكون من خلال الوعي الكامل في كل صورها وفي كل مراحلها . ولذلك يقال إنه « كلما ترك العنان لقوة التوجيه المعرفي كلما تناقص دور العقل الواعي » والعقل الواعي يستثار عادة حين يحس الفرد شيئاً مما يكون « غير عادي » في محيطه أو في معرفته ، هنا فقط يبدأ المرء في تحركه . كما أشارت بعض الدراسات<sup>(١٩)</sup> التي تناولت دور قوة التوجيه المعرفي في المنظمات . أن المفاجأة مما تحركه في المقام الأول ، الأمر الذي يبدو معها عنصر المفاجأة وكأنه جزء لا مفر منه في خبرة الدخول إلى أوضاع غير مألوفة في منظمة ما .

٢ - كيف يتعامل الأفراد مع عنصر المفاجأة ؟ يستلزم الأمر التوصل إلى الطريقة التي يتعرف بها الفرد أو يكتشف المفاجأة ثم يفسرها .

هناك دورة متتابعة من الأحداث<sup>(٢٠)</sup> خلال الفترة الزمنية - وحيث تبدأ بأن يكون الفرد توقعات وافتراضاته الواعية وغير الواعية والتي يمكن أن تسهم في تكوين الصورة المستقبلية للأحداث القادمة . تأتي خبرات الفرد والتي قد تكون مختلفة مع ما توقعه وتشكل مفاجأة له .

هنا تثار الحاجة إلى إيجاد تفسيرات لما يحدث . وطبيعي أن تكون التفسيرات أو شرح المعاني الواردة مما يكون مرتبطاً بعناصر المفاجأة ، واستناداً إلى هذه التفسيرات والمعاني تتم الاستجابات السلوكية اللازمة بشأن الموقف القائم . وكذلك على ضوء هذه العناصر يتم مزيد من التفهم تختذى القرارات والأعمال . كما يكون هناك نوع من تحديث الأوضاع ومراجعة كثير من التوقعات المستقبلية .

وفي عملية ربط المعاني والتفسيرات السابقة بالمفاجأة فإن الأفراد يعتمدون على مدخلات عديدة منها الخبرات السابقة في مواقف مشابهة ، الصفات الشخصية والاتجاهات لديهم ، مجموعة القيم والفرضيات الثقافية ، ثم المعلومات وكذا التفسيرات التي يقدمها الآخرون - كل ذلك يسهم في تكوين الصورة العقلية عن المفاجأة لدى الموظف الجديد .

من خلال صفحات هذا البحث حاولنا أن ندرس بعض التفاصيل التي جاءت بها دراسات أغلبها من نطاق علم الاجتماع الإداري قاصدين بها كما أسلفنا في المقدمة أن تكون بمثابة إطار مرجعي يمكن على أساسه صياغة عناصر الدراسات الميدانية القادمة مع تطبيقها بصفة خاصة على خريجي الجامعة وما يحيط بمشكلة توظيفهم من إبعاد ثم عن كيفية استيعابهم في منظماتهم التي يمينون بها .

لا غرو أن كافة الموضوعات التي تناولناها في ثانيا هذا البحث ستكون خير عون في صياغة الأدوات البحثية وتحديد مكوناتها ثم في تشغيلها وإعطاء التفسيرات لما يتحصل عنها .

٢ - ماذا يريد الموظف الجديد في مواجهة المفاجأة ؟  
لكي نتوصل إلى إجابة محيطة - وليست تفصيلية أو متعرضة لنوعية الاحتياجات ومكوناتها ، وهذا أمر يطول شرحه - فإنه يمكن مقارنة وضع هذا الموظف بصفة عامة مع زملائه القدامى بالمنظمة .

الحاصل أن خبرات الجدد تختلف في ثلاثة مجالات هامة عن قدامى زملائهم . أولاً : أن هؤلاء القدامى يستطيعون ممارسة التوقع عن المواقف ومضمونها ، ثانياً : أنه حين تقع مفاجأة فإن القديم يمكنه ويسهولة أن يحصل أو يجد تفسيراً لها وبكل دقة في أحيان كثيرة ، وثالثاً : أن الموظف القديم يمكنه أن يتواصل مع أمثاله من القدامى بشأن مذكراته وتفسيراته .

\*\*\*\*\*

### مراجع البحث

\*\*\*\*\*

٤ - Porter, Lyman W., and Richard M. Steers, "Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism." Psychological Bulletin, 1973, pp. 151-176 .

٥ - Ward, Lewis B., and Anthony G. Athos, "Student expectations of Corporate life : Implications for Management Recruiting. Boston : Division of Research, Harvard University, 1972 .

٦ - Wanous, John P., "Organizational entry : Newcomers moving from outside to inside." Psychological Bulletin, 84 : 601-777 .

٧ - Daniel R. "The Psychological of realistic job previews." Tech-

١ - مجلد الإحصاء التعليمي ، قسم الإحصاء التربوي ، الإدارة العامة للتخطيط التربوي - وزارة التربية والتعليم - أبو ظبي ١٩٨٥ - ١٩٨٦ .

٢ - انظر صحيفة الاتحاد : تطبيق مصفى عن الخريج المواطن على حلقات يوم ٤ ، ٥ أبريل ١٩٨٧ .

٣ - Hand, Herbert H., Rodger, and Mobley "Military enlistment, re-enlistment and withdrawal research." Columbia, SC : Centre for Management and Organizational Research, University of South Carolina, April 1977; Muchinsky, Paul M., And Mark L. Tuttle, "Employee Turnover : An Empirical And Methodological Assessment." Journal of Vocational Behavior, 1979 .

Feldman, Daniel Charles, "A Contingency theory of socialization.", *Administrative Science Quarterly*, 21 : 433-452 1976 .

Van Maanen, John, and Edward H. Schein, "Toward a theory of organizational socialization.", In Barry M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1 : 209-264, 1979 .

Geertz, Clifford, *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books, 1973, p. 38 .

Weiss, Howard M., "Social learning of work values in organizations." *Journal of Applied Psychology*, 63 : pp. 711-718, 1978 .

Maanen and Schein . سبق الإشارة إليها . ١٧

Schein, Edgar H., "The individual, the organization, and the career : A conceptual scheme." *Journal of Applied Behavior Science*, 7 : 401-426, 1971 .

Weick, Karl E., "Cognitive processes in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 1 : pp. 41-74, 1979 .

Louis M. Reis, "Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings." *Administrative Science Quarterly*, 25 : 226-250, 1980 .

## الموظف الجديد بين الطموح والامباط

nical Report, Purdue University, August 1975 .

Dunnette, Marvin D., Richard D. Arvey, and Paul A. Banas, "Why do they leave ?" *Personnel*, 50 : 1973, pp. 25-39 .

Mowday, Richard t., "Reconciling expectations with job experiences : Some thoughts on the role of unmet expectations in the turnover process.", Graduate School of Management, University of Oregon, 1979 .

Sherif, Muzafar, and Carl L. Hovland, "Social Judgment : Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change.", New Haven : Yale University Press, 1961 .

Oliver, Richard L., "Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations : An alternative interpretation.", *Journal of Applied Psychology*, 62 : 480-486, 1977 .

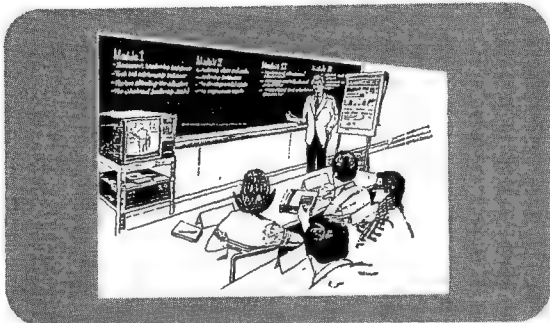
Hughes, Everett C., *Men and Their Work*, Glencoe IL; Free Press, 1958 .



مكتبة  
الجمهورية



## أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



### تحقيق رسالتها من خلال

- ◆ مركز الاستشارات .
- ◆ مركز البحوث .
- ◆ مركز التدريب .
- ◆ مركز تنمية الإدارة في الحكم المحلي .
- ◆ كلية الإدارة .
- ◆ المعهد القومي للإدارة العليا .

فروع الأكاديمية : الإسكندرية ، طنطا ، أسسيوط ، بورسعيد

# الأسس التأمينية والاكثوارية لصناديق التأمين التكميلية الخاصة

د . سامي نجيب  
كلية التجارة جامعة القاهرة

أهمية البحث :

صناديق التأمين الخاصة كصناديق تأمين تكميلية لنظام التأمين الاجتماعي ولتخط تزايد أعداد هذه الصناديق بصورة ملموسة دعت في عام ١٩٨٣ إلى قيام وزارة التأمينات الاجتماعية بإعداد دراسة حول إنشاء نظام تأميني تكميلي موحد<sup>(١)</sup>.

وفي ظل الربط بين صناديق التأمين الخاصة وبين نظام التأمين الاجتماعي أوصت اللجنة العليا للسياسات في ١٩٨٣/٧/٦ بعدم إنشاء صناديق تأمين خاصة جديدة حتى تنتهي وزارة التأمينات الاجتماعية من الدراسة التي تجريها حول إنشاء نظام تكميلي موحد<sup>(٢)</sup> ، والتي انتهت إلى تطوير نظام التأمين الاجتماعي للعاملين اعتباراً من ١٩٨٤/٤/١<sup>(٣)</sup> ليشمل إلى جانب الأجور الأساسية كل ما يدخل في ذمة العامل من مبالغ نقدية لقاء عمله الأصلي (والتي سميت بالأجور المتفرقة) مع استحداث ميزة إضافية يحصل بمقتضاها العامل على

تعتبر صناديق التأمين الخاصة إحدى الهيئات التي تزاوّل التأمين وإعادة التأمين في مصر ، وفقاً لقانون الإشراف والرقابة على التأمين ، وذلك إلى جانب شركات التأمين وإعادة التأمين وجمعيات التأمين التعاوني وجمعيات التأمين وصناديق التأمين الحكومية<sup>(٤)</sup>.

وتتم أعمال الإشراف والرقابة على صناديق التأمين الخاصة وفقاً لأحكام قانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ من خلال الهيئة المصرية للرقابة على التأمين التي يتعين تسجيل الصناديق بها بمجرد إنشائها . ويهذا التسجيل تكتسب الصناديق شخصيتها القانونية ويكون لها الحق في ممارسة نشاطها<sup>(٥)</sup>.

ومع الامتداد الأفقي والرأسي لنظام التأمين الاجتماعي في مصر إلى مختلف فئات وقطاعات المجتمع (الامتداد الأفقي) وإلى مختلف الأنواع الأساسية للمزايا التأمينية (الامتداد الرأسي) تم النظر إلى

(١) م<sup>٢</sup> من القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون الإشراف والرقابة على التأمين في مصر .

(٢) م<sup>٢</sup> من قانون صناديق التأمين الخاصة الصادر بالقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ .

(٣) توصية اللجنة العليا للسياسات والشؤون الاقتصادية المنعقدة في ١٩٨٤/٤/١١ .

(٤) بمقتضى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٤ .



دول العالم لما تحققة من حماية تأمينية تكميلية للعاملين وأسرهـم تجعلها أحد المطالبات العمالية الأساسية ولما تؤدي إليه من تأكيد انتمائهم إلى الشروعات والمنظمات التي يعملون لحسابها مما يجعلها محلاً لتجريب رجال الإدارة والأعمال ، وذلك فضلاً عن دورها الاقتصادي المرغوب فيه على المستوى القومي تجميعاً للمدخرات وتنظيماً للاستهلاك .

وفي إطار هذه الأهداف وتحقيقاً لها .. يتحدد الغرض من موضوع البحث وهو استخلاص الأسس التأمينية والاكتوارية التي يضمن مراعاتها عند انشاء أو تطوير صناديق التأمين التكميلية الخاصة للعاملين .

### إطار البحث

يتحدد إطار البحث في صناديق التأمين الخاصة التي ينشئها أصحاب الأعمال لتوفير مزايا تأمينية تكميلية لتلك التي يقدمها نظام التأمين الاجتماعي للعاملين .

وهكذا فإن البحث لا يمتد لصناديق التأمين الخاصة البديلة لنظام التأمين الاجتماعي القومي للعاملين والتي يحكمها القانون رقم ٦٤ لسنة ١٩٨٠ كما لا يشمل ما يسمى بنظم وعقد التأمين الجماعي التي يتعاقد عليها بعض أصحاب الأعمال مع شركات التأمين لتوفير مزايا تأمينية إضافية للعاملين لديهم . وأخيراً فإن الدراسة لا تمتد إلى صناديق الرعاية الاجتماعية التي تنشئها النقابات والجمعيات لتوفير مساعدات وإعانات للأعضاء فور تحقق كوارث محددة .

### خطة البحث

يهتم البحث باستخلاص الأسس التأمينية والاكتوارية لصناديق التأمين الخاصة التكميلية للعاملين في إطار طبيعة ومجال تلك الصناديق والدور الذي تهدف إلى تحقيقه . ومن هنا فإن البحث يبدأ بتحديد وبيان هذا

مبلغ من دفعة واحدة إلى جانب معاشه ( سميت بنظم المكافأة ) . وادى ذلك إلى تزايد عبء الاشتراكات التي يؤديها كل من العامل وصاحب العمل إلى المدى الذي أدى إلى أن تتطور اللجنة العليا للسياسات والشئون الاقتصادية في ١٩٨٤/٤/١١ إلى إجراء خصم الزيادة في اشتراكات التأمينات الاجتماعية المترتبة على التعديلات الجديدة وفي ذات الوقت حظر إنشاء صناديق التأمين الخاصة ( التكميلية لنظام التأمين الاجتماعي ) سواء كانت تمويل ذاتياً أو عن طريق آخر بل ووقف تسجيل ما بدء في اتخاذ إجراءات تسجيله<sup>(٥)</sup> .

على أنه نظراً لاختلاف طبيعة ومجال ودور كل من صناديق التأمين الخاصة ونظام التأمين الاجتماعي القومي فقد استمرت مطالب العاملين ونقاباتهم في إنشاء صناديق التأمين التكميلية ورفع الأمر إلى القضاء تأسيساً على عدم جواز قيام اللجنة العليا للسياسات بإيقاف تسجيل الصناديق طالما تنشأ وفقاً لقانون معمول به .

ومن هنا عادت اللجنة العليا للسياسات إلى مناقشة موضوع صناديق التأمين ( التكميلية ) الخاصة وأوصت بجلسة ١٩٨٦/٥/٢٤ بإعتماد إنشائها وفقاً لضوابط معينة تتمثل بأسس التمويل ومعدل الاستثمار الذي يراعى في الحسابات الاكتوارية .

وهكذا يتبين لنا أنه مع تزايد الحاجة لصناديق التأمين الخاصة أصبح من الضروري دراسة ومناقشة موضوع هذا البحث والذي يتمثل في تحديد الأسس الفنية ( التأمينية والاكتوارية ) للصناديق ( التكميلية ) الخاصة في ضوء وظيفتها ودورها والذي يضمن بيان مدى تكامله أو تعارضه مع نظام التأمين الاجتماعي القومي .

### الهدف من البحث

لا تعتبر صناديق التأمين الخاصة للعاملين من بين الهيئات التأمينية المتعارف عليها في مصر فقط بل بمختلف

(٥) توصية اللجنة العليا للسياسات والشئون الاقتصادية بجلستها المنعقدة في ١٩٨٤/٤/١١ .

٢ - عدم القدرة على العمل بسبب المرض أو الحوادث .

٤ - أية أغراض أخرى توافق عليها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

وهكذا يقضح لنا أن مجال صناديق التأمين الخاصة يشمل أية جماعة من الأفراد تربطهم مهنة أو عمل واحد أو أية صلة اجتماعية أخرى . وبذلك فهي تمتد إلى العاملين وإلى غيرهم ، ومن ناحية أخرى فإن الحقوق التأمينية التي تقدمها الصناديق الخاصة تتعدد وتتغير وبالتالي فهي تتعامل مع الأخطار التي تتعامل معها نظم التأمين الاجتماعي ( الشيخوخة والعجز والوفاة والتعطل والمرض والإصابة ) كما تتعامل مع غيرها ( كزواج العضو وذريته ووفاء المالكين ) أية أغراض أخرى توافق عليها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

ومن هنا فإن صناديق التأمين الخاصة التي تنشئها الهيئات والشركات للعاملين بها تؤدي لهم مزايا تأمينية لتلك التي يقدمها نظام التأمين الاجتماعي القومي . وقد تتمثل هذه المزايا في مستوى إضافي للمزايا التي يقدمها النظام القومي أو في حقوق تأمينية إضافية لحالات لا يتعامل معها النظام القومي .

ويحتل التنظيم القانوني الذي تخضع له صناديق التأمين الخاصة يتضح أنها لا تختلف عن نظام التأمين الاجتماعي القومي من حيث تعدد المزايا فقط ، بل من حيث الطبيعة والمجال على النحو التالي :

١ - عضوية صناديق التأمين الخاصة اختيارية وحركة الانضمام والانسحاب مكفولة قانوناً في حين أن مجال نظام التأمين الاجتماعي إجباري وتقتنع اشتراكاته جبراً من جميع الخاضعين له الذين لا يجوز لهم الانسحاب من النظام طالما امتد إليهم .

٢ - تتحدد المزايا وشروط وحالات استحقاقها ومستواها بما يتفق واحتياجات أعضائها وفي حدود القدرات التمويلية المتاحة على مستوى كل صندوق على حدة في حين يتحدد هيكل مزايا نظام التأمين الاجتماعي

الإطار وإيضاح الانتشار المتزايد لصناديق التأمين الخاصة ثم ننقل في ضوء ذلك إلى استخلاص الأسس التأسيسية التي يتعين مراعاتها عند تحديد مصادر التمويل وهيكل المزايا وشروط استحقاقها ، وإلى استخلاص الأسس الاكتوارية لتقدير تكلفة المزايا والتي تتمثل في إنشاء واختيار جداول الدوال المالية وتحديد المعدلات الملازمة لتدريج الأجر والاستثمار وللصاري الإدارية .

هذا واتفقا مع شيوخ صناديق التأمين الخاصة على المستوى الدولي فقد اهتم الباحث بتناول جوانب البحث من خلال دراسة تحليلية مقارنة للساند في دول أوروبية متقدمة تأمينياً .

## طبيعة ومجال صناديق التأمين

### التكتميلية الخاصة

وفقاً للمادة ( ٢٢ ) من قانون الإشراف والرقابة على التأمين في مصر<sup>(١)</sup> يقصد بصندوق التأمين الخاص « كل نظام في مهنة أو شركة أو نقابة أو جمعية من أفراد تربطهم مهنة أو عمل واحد أو أية صلة اجتماعية أخرى يتكون بغير رأسمال ويمول باشتراكات أو بخلافه بغرض أن يؤدي أو يربط لأعضائه أو المستفيدين منه حقوقاً تأمينية في شكل تعويضات أو معاشات دورية أو مزايا مالية محددة » .

وقد حددت المادة الأولى من قانون صناديق التأمين الخاصة<sup>(٢)</sup> المجالات التي تهتم بها الصناديق في الآتي :

١ - زواج العضو وذريته أو بلوغه سناً معينة أو وفاة العضو أو من يعوله .

٢ - التقاعد عن العمل أو ضياع مورد الرزق .

( ٦ ) القانون رقم ١٠ لسنة ١٩٨١ .

( ٧ ) القانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ .

Employer operated old-age welfare schemes  
ومع تعديلات عام ١٩٥٧ اعتبرت بمثابة نظم تكميلية  
لنظام التأمين الاجتماعي القومي<sup>(٨)</sup>.

وتنتشر نظم التأمين الخاص بفرنسا منذ عام ١٩٤٧  
بين العاملين بالصناعة والتجارة والعديد من القطاعات  
الأخرى وتسمى بالنظم التكميلية حيث تهتم بتوفير  
الحماية التأمينية للأجور التي تتجاوز القدر الذي يهتم به  
نظام التأمين الاجتماعي القومي وتعمل من العمال  
وأصحاب الأعمال ورغم نشأتها التعاقدية فقد أصبح  
اغلبها إجباريا<sup>(٩)</sup>.

وفي سويسرا حدد المجلس الاتحادي السويسري في  
بداية عام ١٩٦٤ ثلاثة مستويات للحماية التأمينية في  
حالات الشيخوخة والعجز والوفاة : مستوى أساسي يتم  
توفيره من خلال نظام تأمين الشيخوخة والوفاة القومي  
ونظام تأمين العجز القومي، ومستوى تكميل يتم توفيره  
من خلال الصناديق المهنية الخاصة على مستوى  
المشروعات والمهن والجمعيات ، أما المستوى الثالث فيتم  
من خلال مدفوعات الأثراف ووثائق التأمين الخاص ومع  
تطور مستوى مزايا النظام القومي تتطور مزايا الصناديق  
الخاصة<sup>(١٠)</sup>.

وفي المملكة المتحدة تمتد الصناديق الخاصة التكميلية  
لنظام التأمين الاجتماعي القومي إلى حوالي ٥٠٪ من  
القوى العاملة وفقا للوضع عام ١٩٧٥ وتزايد نسبتها  
بوجودات القطاع العام وبالنشآت الكبيرة بالقطاع الخاص  
على النحو الذي يبينه الجدول التالي<sup>(١١)</sup>:



وحالات وشروط استحقاقها ومستقرها في ضوء  
الاحتياجات والقدرات التمويلية المشتركة على مستوى  
كافة الخاضعين للنظام ، وبمعنى آخر فإن محور  
الصناديق الخاصة إرادة وقدرات أعضائها في حين أن  
محور نظام التأمين الاجتماعي إرادة وقدرات المجتمع  
ككل .

٢ - إتفاقا مع اختلاف مجال كل من صناديق التأمين  
الخاصة ونظام التأمين الاجتماعي القومي فإن الأولى  
تدار بمعرفة ممثلين عن أعضائها وتستثمر أموالها فيما  
يحقق أقصى مصلحة مادية واجتماعية لصالح هؤلاء  
الأعضاء في حين تدير نظام التأمين الاجتماعي فيئات  
حكومية وتستثمر أموالها في قروض للدولة بفائدة محددة .

### إنتشار صناديق التأمين الخاصة كنظم تكميلية

#### نظام التأمين الاجتماعي

يستفاد من دراسة الوضع القائم بالعديد من دول  
أوروبا الغربية ومصر انتشار صناديق التأمين الخاصة  
التي تنشئها الهيئات والشركات لتؤدي مزايا تأمينية  
تكميلية لتلك التي يوفرها النظام القومي للتأمين  
الاجتماعي ومن هنا تسمى بالنظم التكميلية .

ففي ألمانيا الاتحادية ترجع نشأة نظم التأمين  
التكميلية إلى نظم مساعدات العمال التي أقامها أصحاب  
الأعمال إثر حركة التصنيع والتي مازالت قائمة بالمنشآت  
الكبيرة . ويرجع الكثير منها إلى أكثر من مائة عام ويطلق  
عليها نظم أصحاب الأعمال لرعاية الشيخوخة

(8) Herbert liebeng, Complementary Pension institutes or complementary Pension Schemes, Germany National summary submitted to V. International conference of social security actuaries and statisticians ( I.S.S.A, Berne, 1971, PART II ), pp.A.3-14.

(9) Jacques Doublet and Paul Hecquet, National summary of France, submitted to V international conference of social security Actuaries and statisticians ( I.S.S A., Berne, 1971, Part II ), pp. 71-118 .

(10) Ernest Kaiser, National summary of Switzerland, submitted to V international conference of social security Actuaries and statisticians, I.S.S.A, Berne, 1971, part 11, pp A 138 - 199 .

(11) David Fanning, The Growth and development of occupational Pension Schemes, Managerial finance review, volume 6 No : 3, 1980, pp 2:4.

بآلاف

أعضاء الصناديق		إجمالي العاملين	القطاع
النسبة لإجمالي	العدد		
%			القطاع الخاص وفقا لعدد العاملين بالمنشأة :
٧	١٠٠	١٣٥٠	٩ : ١
١٨	٦٥٠	٣٧٠٠	٩٩٠ : ١٠
٣٧	١٤٠٠	٣٧٥٠	٩٩٩ : ١٠٠
٧٥	٢٢٥٠	٣٠٠٠	٩٩٩٩ : ١٠٠٠
٣٩	١٢٠٠	٣٠٥٠	٧٤٩٩٩ : ١٠٠٠٠
٥٣	٥٠٠	٩٥٠	٧٠٠٠٠٠ : ٧٥٠٠٠
٣٩	٦١٠٠	١٥٨٠٠	جمله ( ١ )
٨٨	١٧٧٢	٢٠١٢	القطاع العام :
٧٦	١٤٥٥	١٩٦٦	الاتحادات القومية
٦١	١٨١٧	٢٩٩٣	الحكومة المركزية
٩٣	٣١٢	٣٣٦	السلطات المحلية
			القوات المسلحة
٧٤	٥٣٥٦	٧٢٦٧	جمله ( ٢ )
٥٠	١١٤٥٦	٢٣٠٦٧	الإجمالي العام

المستوى المنشود للحماية التأمينية على مستوى العاملين أعضاء هذه الصناديق وبين المستوى الذى يكفله النظام القومى ويراعى تطوير مزايا الصناديق مع كل تطوير فى النظام القومى خاصة حيث ترتفع اشتراكات النظام الآخر<sup>(١٢)</sup>.

وعلى المستوى المحلى يلاحظ تزايد عدد الصناديق الخاصة بصورة ملحوظة خلال الثلاثين شهرا السابقة على صدور قرار اللجنة العليا للسياسات . ففى حين بلغ

وقد تزايد انتشار الصناديق التكميلية بالملكة المتحدة حتى امتدت إلى حوالى ١٢,٦ مليون عامل فى عام ١٩٨٠ ويتوقع امتدادها إلى ١٣,٧ مليون عامل فى نهاية هذا القرن ، ونظرا لتكامل مزايا الصناديق الخاصة مع مزايا نظام التأمين الاجتماعى القومى فقد اعتبرها النظام القومى بديلة لمزاياه المرتبطة بالأجر عند استحداثها فى بداية أبريل ١٩٧٨<sup>(١٣)</sup> .

هذا وحيث تتكامل صناديق التأمين الخاصة مع النظام القومى للتأمين الاجتماعى فإنها تمثل الفرق بين

( 12 ) ———, PP. 1 : 13.

( 13 ) E-M-LEE, An introduction to Pension Funds. The institute of Actuarie, London, 1979, chapter 3, item 12.

عدد الصناديق المسجلة في نهاية عام ١٩٨٠ - ١٤٩ صندوقاً فقد ارتفع عددها في ١٩٨٣/٦/٣٠ إلى ٢٣٤ صندوقاً بزيادة قدرها ٨٥ صندوقاً . ولنا أن نشير هنا إلى الآتى :

١ - تزايد معدلات تسجيل الصناديق الجديدة خلال الفترة السابقة مباشرة على قرار اللجنة العليا للسياسات . ففي حين بلغ عدد الصناديق التي سجلت خلال عام ١٩٧٩ سبعة صناديق فقد ارتفع هذا العدد إلى ٢٠ صندوقاً خلال عام ١٩٨٠ ثم قلز كما ذكرنا إلى ٨٥ صندوقاً خلال الفترة من ١/١/٨١ وحتى ٣٠/٦/٨٢ منها ٢٨ صندوقاً سجلت خلال النصف الأول من عام ١٩٨٣ فقط . ( ١٤ )

٢ - رغم أنه لا تتوافر بيانات كاملة عن العاملين أعضاء الصناديق الخاصة بالبيانات المتاحة تشير إلى ضخامة العضوية . ففي نهاية عام ١٩٨٠ بلغ عدد الأعضاء ٦٩٩١٦٦ عضواً عدا العاملين بهيئة قناة السويس وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة ، ويضاف إلى ذلك أعضاء الصناديق الجديدة التي أنشئت في الفترة من ١/١/٨١ وحتى ٣٠/٦/٨٢ والتي تشمل العاملين بالقوات المسلحة والشرطة و ٨٣ صندوقاً آخر . ( ١٥ )

٣ - تتميز الصناديق التي سجلت خلال الفترة محل البحث السابقة مباشرة على قرار اللجنة العليا للسياسات بالضخامة النسبية سواء من حيث الموارد أو المزايا أو المال الاحتياطي والاستثمارات على النحو المستفاد من الجدول التالي :

#### بالآلاف الجنيهات

١٩٨٤/١٢/٣١				٨٠/١٢/٣١	
١٩٨٣		١٩٨٠		٨٠/١٢/٣١	
النسبة إلى	مبالغ	النسبة	مبالغ	بيانات	
١٩٨٣		١٩٨٠			
%		%			
١١٦	١٦٢٨٥٦	٤٦٠	١٤٠٧٢٢	٣٠٥٥٣	الموارد
١٢٤	٥٨٧٨٥	٥٢٥	٤٧٤٨٧	٩٠٣٦	المزايا
١٣٦	٣٧٦٧٠٤	٣٣١	٢٧٥٩٩٨	٨٣٤١٧	المال الاحتياطي
١٣٤	٣٥٠٦٩٣	٣١٢	٢٦٢٤٨٠	٨٤٠٤٤	الاستثمارات

المصدر : الكتاب السنوى عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية الصادر عن الهيئة المصرية للرقابة على التأمين عن عامي ٨٠ - ١٩٨١ ( ص ٣٩٤ : ٤٠٢ ) و ٨٤ - ١٩٨٥ ( ص ٤١٢ : ٤٦٥ )

المزايا في نهاية عام ١٩٨٣ يواقع ٥٢٥٪ منها في نهاية عام ١٩٨٠ وامتد الأمر بالتالى إلى المال الاحتياطي

وتحليل هذا الجدول يتبين لنا الآتى :  
- تزايدت موارد الصناديق القائمة في نهاية عام ١٩٨٣ يواقع ٤٦٠٪ منها في نهاية عام ١٩٨٠ . وتزايدت

( ١٤ ) الكتاب السنوى عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين عام ٨٠ - ١٩٨١ ص ٣٨٩ وعام ٨٤ - ١٩٨٥ ص ٤٤٠ .

( ١٥ ) ..... عام ٨٠ - ١٩٨١ ص ٣٩٤ ، ٣٩٥ .

## → الأسس التأمينية والتأمينية

والاستثمارات فترابيد في نهاية الفترة بأكثر من ثلاثة أمثالها في بدايتها . ويؤكد هذا ارتفاع مستوى موارد ومزايا الصناديق المسجلة خلال فترة المقارنة .  
— اتجاه أموال والنزاعات الصناديق إلى الزياد إذ ارتفعت الموارد والمزايا والمال الاحتياطي والاستثمارات في نهاية ١٩٨٤ بنسب تتراوح بين ١١٦٪ ( للموارد ) و ١٣٦٪ ( للمال الاحتياطي ) عنها في نهاية العام السابق .

### الأسس التأمينية لصناديق التأمين التكميلية

يقصد بالأسس التأمينية هنا الأصول الواجب مراعاتها عند تصميم هيكل المزايا التأمينية للصناديق التكميلية ( حالات وشروط ومستوى المزايا ) وتحديد مصادر تمويل هذه المزايا تمكينا للصناديق من تحقيق أهدافها سواء بالنسبة للعاملين المؤمن عليهم أو بالنسبة لأصحاب الأعمال الذين يعملون لديهم .  
وفقا لذلك نتناول فيما يلي الأسس التأمينية للصناديق التكميلية الخاصة على النحو المستخلص من الدراسة التحليلية المقارنة للسلوك محليا ودوليا وفي ضوء طبيعة وأهداف ومجال تلك الصناديق :

### أولا : تنوع المزايا وتكاملها مع تلك التي يوفرها

#### النظام القومي للتأمينات الاجتماعية

تهتم نظم التأمينات الاجتماعية بالوفاء بالاحتياجات التأمينية المشتركة على المستوى القومي باعتبار أن مظهرها إرادة المجتمع ككل ، ومن هنا تتلشى إرادة ورغبات الأفراد ويتحدد مستوى المزايا وحالات وشروط استحقاقها بما يحقق الأهداف الاجتماعية والسياسية

القومية ، وبما يتفق مع الظروف والأحوال الاقتصادية في المجتمع ككل .

ومن ناحية أخرى تهتم وثائق التأمين التجاري بتلبية الاحتياجات التأمينية للأفراد ويكون محورها إرادة المتعاقدين وبالتالي يتحدد مستوى المزايا وحالات وشروط استحقاقها على النحو الذي يتفق عليه بين المؤمن لهم و هيئات التأمين . بل ويكون للمؤمن له حرية الاستمرار في التأمين أو إنهائه .

وبين هذا وذاك تحتل صناديق التأمين التكميلية الخاصة مرتبة وسطى فبحكم مجالها فإنها لا تمتد للمجتمع ككل ولا تقتصر على فرد من أفراد . بل تهتم بجماعات من الأشخاص تجمعهم رابطة مهنة واحدة أو عمل واحد وبالتالي يتحقق بينهم قدر كبير من التجانس التأميني والقدرة التعويضية التي تتيح تلاقي الاحتياجات الفردية في احتياجات مشتركة تهتم بتوفيرها الصناديق مع الاحتفاظ لكل فرد بحق الانضمام أو الانسحاب . وكما تختلف الاحتياجات التأمينية من فرد لآخر فإنها تختلف من جماعة لأخرى . ومن هنا فإن نجاح نظم التأمين الخاصة يرتبط بتقديمها لعدد من المزايا a range of benefits تكفي للوفاء بأهم الاحتياجات التأمينية لجماعة الأعضاء ، وتتصف بقدر من المرونة يجعلها تتلاءم مع الحاجات الفردية ، مع مراعاة اعتبارات التبسيط والوضوح التي تيسر للعاملين الأعضاء فهم بل وتحديد المزايا التي يوفرها لهم النظام (١٦) .

ولما يلي نتناول بالتحليل أهم صور المزايا التي يمكن أن تتيحها الصناديق لأعضائها وفقا لما تسفر عنه الدراسات الخاصة بكل صندوق :

### ١- أداء مبلغ من دفعة واحدة

#### عند التقاعد (١٧)

#### Capital Sums on retirement

ويقال في مزايا مبلغ الدفعة الواحدة أنها ميزة مرنة فإن لم يحتاج التقاعد إلى رأسمال يتيح له القيام بمشروع

( 16 ) Michael Pilch & Victor Wood, Pension schemes, Gower Press, Teak field limited, westmead, Farnborough, Hants., England, pp. 23, 24.

( 17 ) E.M.LEE, An introduction to Pension Funds, Op. cit., Chapter 4 items 2,3 .

## ٣. مراعاة حالات التقاعد المبكر

### أو في سن متأخرة<sup>(١٨)</sup>

تهتم النظم المهنية ( كتلك الخاصة بالطيارين ورجال الشرطة ) بحالات التقاعد المبكر Early retirement فتوفر لها مزايا معينة ، ومن ناحية أخرى تضع العديد من النظم أسلوبا لحساب المعاش لمن يتقاعدون بعد السن العادي للمعاش Late retirement بحيث تتساوى القيمة الاكتوارية لمعاشاتهم مع القيمة الاكتوارية للمعاش المستحق في السن المعتاد للمعاش normal retirement

## ٤. مبالغ من دفعة واحدة أو معاشات

### في حالات الوفاة والعجز المبكر

#### وإعادة تأمينها<sup>(١٩)</sup>

يهتم أصحاب الأعمال بإنشاء صناديق التأمين الخاصة لتوفير مزايا للعاملين الذين يستقروا في العمل لديهم طوال مدة حياتهم العملية .

ومن هنا يتمثل الاهتمام الأول للصناديق التي ينشئونها بحالات التقاعد وبالتالي تتوقف مزايا الوفاة والعجز المبكر على مدى مساهمة المؤمن عليهم وتتراوح بين مجرد رد الاشتراكات التي سددوها المؤمن عليه وبين أداء مبلغ من دفعة واحدة فضلا عن معاش للأرامل واليتامى .

وبالطبع فإن توفير مزايا جهرية لحالات الوفاة خاصة بالنسبة لمن هم في مقتبل العمر يجعل النظم حافزا لجذب العمالة صغيرة السن .

صغير أو أي تطوير لحل إقامته فله أن يستبدله بدفعة حياة من صندوق التأمين ذاته أو من إحدى شركات التأمين . فضلا عن ذلك فإن أداء رأسمال معفى من الضرائب يعتبر ميزة مقربة خاصة لذوى الدخل الكبيرة ، فضلا عن أنه إذا تم الجمع بين الدفعة الواحدة والمعاش تكون قد وفرنا حافزا مقريا لصغار السن .

## ٢. معاش عند التقاعد مع أو بدون

### قيمة استبدالية<sup>(١٨)</sup>

يقال في الاهتمام بأداء معاش عند التقاعد أنه أفضل من أداء رأسمال أو مبلغ من دفعة واحدة يخشى أن يساء إنفاقه نظرا لعدم تعود أغلب العاملين على التعامل مع مبالغ كبيرة نسبيا مع اهتمامهم بتوفير كافة احتياجاتهم الرأسمالية قبل بلوغ سن التقاعد .

وتحقيقا لقدرة من المرونة تنص بعض النظم على جواز استبدال جزء من المعاش بمبلغ من دفعة من واحدة .

هذا وعند تحديد مستوى المعاش يراعى تكامله مع المعاش القومى بحيث يكون إجمالى كل من المعاش الذى توفره الدولة ومعاش الصندوق كافيا لتوفير مستوى معيشة معقول للعامل المتقاعد أى متناسب مع متوسط دخله السنوى قبل التقاعد بمراعاة تلاشى بنود الاتفاق المرتبطة بالعمل كالإجازات واشتراكات كل من التأمينات الاجتماعية وصندوق التأمين الخاص ، مع احتمال قيام العامل بالوفاء بأغلب التزاماته المالية قبل التقاعد ، وغالبا ما يراعى أن تكون نسبة المعاش الإجمالى إلى المتوسط الأخير للدخل كبيرة بالنسبة لذوى الأجور المنخفضة ( ممن يفترض إنفاقهم لعدد أكبر من دخولهم على الضروريات والجهوزيات ) عنها بالنسبة لذوى الأجور المرتفعة .

( 18 ) E M.LEE, An introduction to pension fund, Op.cit, Chapter 4 items4 ;

Chapter 3 items 3 :

( 19 ) ————— , Chapter 3 item 34, 35 .

( 20 ) ————— , Chapter 4 items 8 : 16

## → النسيئة والتأمينية والاكتوارية

وبالطبع فمحيث تكون مبالغ ومزايا التأمين مرتفعة نسبياً يتعين على صندوق التأمين إعادة تأمين خطري الوفاة والعجز لصالحه تحقيقاً لاستقراره المالى .

ومن المألوف تحديد الدفعة الواحدة بما يوازى عدداً من المرتبات الشهرية الأخيرة مضافاً إليها الاشتراكات المسددة من المؤمن عليه بعد أدنى مرتفع ( لمراعاة الوفاة المبكرة أو العجز المبكر ) دون ربط مقدار الدفعة الواحدة بالحالة الاجتماعية Marital Status ما لم يوفر النظام معاشاً لليتامى والأرملة .

هذا وحيث تمتد المزايا إلى توفير معاشات قيراعى في معاش الأرملة تناسبه مع معاش العجز بعد أدنى معقول مع قطعه إذا ما تزوجت . كما يراعى قطع معاش اليتامى ببلوغهم سنناً معينة .

## ٥. المزايا في حالات انتهاء الخدمة لغير بلوغ

### السن أو العجز أو الوفاة (٢١)

عادة ما ترد للعامل اشتراكاته مع أو بدون الفوائد ، وقد يتاح للعامل الحصول بدلاً من ذلك على مزايا محددة في حالة الوفاة قبل بلوغ سن التقاعد وعلى معاش مؤجل إذا مقدار ثابت يصرف عند سن التقاعد ، كما قد يتاح تحويل المستحقات من صندوق إلى الآخر عند الانتقال إلى مجال صندوق جديد .

هذا وفيما يتعلق بالوضع في مصر يوضح لنا الجدول التالى مدى تنوع المزايا التأمينية التى يؤدها أكبر ٥٦ صندوقاً من حيث مالها الاحتياطى :

حالات ومصور المزايا										حجم المال الاحتياطى بالمليون
علاج	وفاة الانلاب	اسجاب	زواج	رد الاشتراكات	معاش تقاعد دورى	عجز مبكر	تقاعد	وفاة	عدد الصناديق	
٦	٩	٤	٣	٣٠	٨	٢٣	٤٩	٤٥	٤٩	١ -
١	—	١	١	٢	١	—	٤	٣	٤	١٠ -
—	—	—	—	١	٢	١	٣	٣	٣	٤٠ -
٧	٩	٥	٤	٣٣	١١	٢٤	٥٦	٥١	٥٦	
مستخلص من الكتاب السنوى عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للمراقبة على التأمين ، ٨٤ - ٨٥ ص ٥٠ : ٤٥٥										المصدر

- يأتى الاهتمام بإداء تعويضات مالية في حالة الوفاة في المرتبة التالية لحالة التقاعد إذ يهتم بذلك ٥٦ صندوقاً بنسبة ٩١٪ من الصناديق .

- ٥٩٪ من الصناديق ( ٢٣ صندوقاً ) تنص على رد

ويوضح لنا الجدول السابق انتشار مختلف أنواع المزايا وفقاً للترتيب التالى :

- تهتم كافة الصناديق بإداء المزايا التأمينية عند التقاعد ويأخذ ذلك شكل المعاش الدورى في حوالى ٢٠٪ من الصناديق .



الاشتراكات في حالة انتهاء العضوية لغیر التقاعد أو العجز أو الوفاة .

٤٣٪ من الصناديق ( ٢٤ صندوقاً ) تهتم بإداء تعويضات مالية في حالات العجز المبكر .

١٦٪ من الصناديق ( ٩ صناديق ) تؤدي مزايا مالية في حالة وفاة الأقارب .

١٦٪ من الصناديق تؤدي مزايا مالية في حالة الزواج ( ٤ صناديق ) أو الانجاب ( ٥ صناديق ) .

١٢,٥٪ من الصناديق ( ٧ صناديق ) تهتم بالعلاج والرعاية الطبية في حالة المرض .

وفي سبيل تكامل صناديق التأمين الخاص مع النظام المصري للتأمين الاجتماعي للعاملين وفقاً لآخر تعديلاته إهتم الباحث باستخلاص المجال الذي يمكن أن تمتد إليه مزايا الصناديق التكميلية فيما يلي :

١ - يهتم نظام التأمين الاجتماعي بتوفير حماية تأمينية كاملة للأجور الأساسية النقدية حتى ٢٥٠ جنباً شهرياً وبالنسبة لـ ٥٠٪ من المنح الجماعية والمكافآت أو العوازل الجماعية والأجور الإضافية، التي تتسم بالدوام ويحدد أقصى ٣٧٥ جنباً شهرياً .

وهكذا لا تتوافر الحماية التأمينية للقدرة من الأجور الأساسية النقدية الذي يجاوز ٢٥٠ جنباً شهرياً والمزايا العينية ولنصف المنح والعوازل والمكافآت الجماعية وما يجاوز ٣٧٥ جنباً شهرياً من عناصر الأجر العدا الأساسي .

٢ - يحدد نظام التأمين الاجتماعي المزايا التأمينية عن كل من مدة الاشتراك ذات الأجر الأساسي ومدة الاشتراك ذات العناصر الأخرى للأجر ( تسمى بالأجور المتغيرة ) على حدة وفي حين تمتد مدة الأجر الأساسي لتشمل كامل مدة الخدمة فإن مدة العناصر الأخرى ( الأجر المتغير ) لم تبدأ إلا من ١٩٨٤/٤/١ .

ومن هنا تتصف الحقوق التأمينية المتعلقة بالأجور المتغيرة بضالة ملحوظة بالنسبة لكبار السن ويكون على الصناديق التأمينية مراعاة توفير حقوق تقاعدية مناسبة لهم .

٣ - إلى جانب المعاش يؤدي نظام التأمين الاجتماعي مبلغاً من دفعة واحدة بواقع الأجر الشهري الأساسي الذي يحسب على أساسه المعاش وذلك عن كل سنة من سنوات الاشتراك اعتباراً من ١٩٨٤/٤/١ ، ومن هنا

فهو لا يوفر رأسماً مناسباً لكبار السن ممن بدأت مدة اشتراكهم قبل ١٩٨٤/٤/١ ويكون على الصناديق الخاصة توفير مبالغ من دفعة واحدة لهم في حالات التقاعد والعجز والوفاة .

٤ - نظراً لارتباط معاشات المعجز المبكر والوفاة المبكرة التي يوفرها نظام التأمين الاجتماعي بأجر العامل في تاريخ الوفاة فإن المزايا التأمينية لا تعتبر كافية بالنسبة للعاملين صغار السن وأسرعهم لإستقام أجورهم وبالتالي المزايا التأمينية بالانخفاض النسبي في المراحل المبكرة للمعمر .. ويكون على الصناديق الخاصة توفير حماية تأمينية إضافية لحالات العجز والوفاة حتى لا يقتصر التعويض على ما لحق العامل وأسرة من خسارة بل على ما فاتهم من كسب .

٥ - تقتصر مزايا التأمينات الاجتماعية على حالات الشيخوخة والعجز المبكر والوفاة المبكرة والإصابة بالمرض في حين يكون هناك مجالاً للعديد من المزايا الاجتماعية والتأمينية الأخرى التي تهتم بها الصناديق الخاصة كتوفير مبالغ من دفعة واحدة ، في حالات الزواج والإنجاب ووفاء الأقارب وغير ذلك من المناسبات الاجتماعية .

ثانياً : تحديد المزايا بما يحقق انتصاء العاملين إلى

#### شركاتهم وجنب العمالة الماهرة

حيث توجد صناديق التأمين الخاصة بالشركات فيمكن أن تحقق من خلال هيكل المزايا التأمينية وشروط استحقاقها عديداً من الأهداف الإدارية المرغوب فيها طالما يتم تحديد تلك الأهداف بدقة ويوضح عند التخطيط لإنشاء أو تطوير الصندوق .

إن إنشاء الصناديق الخاصة وتطويرها لا يعتبر مجرد عمل خير من جانب صاحب العمل Part of the business " a good employer " ذلك أن هناك العديد من المبررات والمصالح التي تدعو لإنشاء تلك الصناديق وتطويرها والتي تختلف من صناعة لأخرى ومن صاحب عمل لأخر ، وعلى سبيل المثال يمكن للشركات أن تحقق



## → النظم التأمينية والتأمينات

من وراء إنشاء الصناديق كل أو بعض المزايا التالية: (٢٣).

- زيادة الإقبال على العمل بالشركة كعمل ذو مزايا مغرية للعاملين الجدد attractive to new staff

- تحفيز العاملين الموجودين بخدمة الشركة على الإستمرار في العمل بها remain with the company وبالتالي تخفيض معدلات دورات العمالة labour turnover cut down

- مواجهة أية التزامات قانونية أو أخلاقية أو legal or moral obligations تقع على عاتق الشركة تجاه عمالها ومن يعولونهم بطريقة مسؤولة واقتصادية .

وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف الأساسي Prime need للشركة جذب عمالة جديدة ماهرة فيتم التوسع في الحماية التأمينية التي تؤدي في حالة العجز والوفاة .

وفيما يتعلق بتقليل معدل دوران العمالة يجب أن يركز الصندوق على المجموعة ذات السن الصغيرة فيقدم لها مزايا سخية عند التقاعد ويعتبر نفسه مسئولاً عن الزوجات والأبناء الماعلين في حالات الوفاة المبكرة .

هذا وعادة ما يهتم صاحب العمل - عند تجديد السياسة التأمينية للصندوق - بالعامل الذي يتقاعد عند السن المتعاد للعالمش normal pension age بعد مدة خدمة لدى صاحب العمل تستمر طوال الحياة العملية للعامل His working life time رغم أن كثيراً من العاملين ينتقلون خلال حياتهم العملية من صاحب عمل لآخر ، وهكذا لا يهتم صاحب العمل بتأكيد ضمان مستوى المعيشة للعامل عند تقاعده إلا حيث تطول مدة خدمته لديه فيكون له عندئذ الحق في التمتع بمستوى معيشة

مقبول بالمقارنة بالمستوى السابق على التقاعد (٢٤) ذلك كله يعكس الأمر بالنسبة لنظم التأمين الإجتماعي التي لا تهتم بوحدة مدة الاشتراك أو بكونها لدى صاحب عمل واحد أو أكثر .

ومن الناحية العملية على المستوى المحلي تهتم العديد من صناديق التأمين الخاصة بتحديد المزايا التأمينية وشروط استحقاقها في ضوء فلسفة مؤداها أن فاعلية الحماية التأمينية التكميلية وتأكيد إنتماء العاملين للشركة يعتبران الوجه الآخر لفاعلية نظام الأجور من حيث أثر كل منهما على نجاح الشركة وتقديمها . ومن هنا تصاغ المزايا وشروطها ويحدد مستواها بمراعاة سلوك العاملين ومدى انتمائهم للشركات التي يعملون بها على النحو التالي: (٢٥)

١ - تقتصر حقوق العامل الذي تنتهي خدمته لانقطاعه عن العمل أو لسبب تاديبي على اقتضاء اشتراكاته التي أداها للصندوق مع أو بدون فوائد .

٢ - تتناسب المزايا مع مدة الخدمة بالشركة مع جواز حساب المدة السابقة على إنشاء الصندوق بمعدل منخفض نسبياً .

٣ - يكون لمن تنتهي خدمته لبلوغ سن التقاعد الحصول على مكافأة إضافية إلى جانب الحقوق المرتبطة بمدة الخدمة وقد يمتد ذلك إلى حالات الوفاة أو العجز الكامل وتسمى بمكافأة الجدارة أو الوفاء أو الانتماء .

٤ - حساب مدد الاشتراك التي تجاوزت قدر معيناً بمعدل مرتفع نسبياً ( تشجيعاً للعاملين على الاستمرار في عمل واحد حتى سن التقاعد ) أو أداء مكافآت إضافية يتناسب مقدارها مع طول مدة الخدمة بالشركة .

٥ - تقرير مزايا خاصة لوظائف معينة يحصل عليها من يبذل جهداً ملموساً ومن يتصف بقدرات مميزة .

٦ - تخفيض المزايا التأمينية بمعدلات ملموسة بالنسبة لمن تنتهي خدمتهم قبل بلوغ سن التقاعد لمغير الوفاء

( 22 ) Michael Pilch & Victor Wood, Pension Schemes, Op. Cit., pp 22-23.

( 23 ) E.M.Lee, An introduction to Pension Funds, Op. Cit., Chapter 3, items 1-2 .

( ٢٤ ) راجع في هذا لائحة النظام الأساسي لصناديق التأمين الخاصة للعاملين بشركات : القانون العرب - القنولات المصرية - المصرية لتجارة الكيماويات - العامة للمعادن - النصر للمسابكات .

أو العجز مع تزايد نسب التخفيض كلما كان السن صغيراً .

### ثالثاً : ربط المزايا التأمينية بالأجر أو متوسط

#### الأجر خلال الفترة السابقة مباشرة

##### على انتهاء الخدمة

قد ترتبط المزايا التأمينية ( التقاعدية ) بعدة الاشتراك أو الخدمة من مراعاة لأجر العامل فتتحدد بمبلغ موحّد Flat rate عن كل سنة من سنوات الاشتراك أو الخدمة .

وقد تزدي في صورة دفعة حياة « معاش » من خلال وثيقة تأمين ذات اشتراك سنوي ثابت . ومن هنا يختلف مقدارها وفقاً لسن العامل عند بدء التأمين فتصل إلى أقصاها لذوي السن الصغيرة ( وبالتالي مدة الاشتراك الطويلة حتى سن التقاعد )<sup>(٢٥)</sup>

وقد تتناسب المزايا مع كل من مدة الاشتراك أو الخدمة والأجر فتتحدد بمعدل معين عن كل سنة من سنوات الاشتراك منسوباً إلى متوسط الأجر خلال كامل مدة الاشتراك أو الخدمة Career average earnings أو يتم تقسيم الأجر السنوي إلى فئات أو Salary Grade or Classe تحسب المزايا بمبلغ سنوي معين عن كل فئة منها ، ويؤدي للعامل مجموع حاصل ضرب المبلغ السنوي الخاص بكل فئة في عدد سنوات الاشتراك فيها ، وبالتالي ترتبط المزايا بمتوسط الدخل أو الأجر خلال كامل مدة الخدمة .<sup>(٢٦)</sup>

ورغم بساطة أسلوب تحديد المزايا بمبلغ موحّد عن كل سنة اشتراك أو خدمة أو تحديدها بما يقابل اشتراك سنوي ثابت فإن ظروف التضخم السائد تحول دون ملائمة مثل هذه المزايا ولا يكفي هنا أن تنسب إلى متوسط الأجر أو الدخل أو فئاتها خلال كامل مدة الاشتراك . ومن هنا تتبع بعض النظم أسلوباً آخر لتقدير المزايا . بمقتضاء تحسب بمعدل معين عن كل سنة

اشتراك مضموناً في أجر تأميني أو معاشي Pensionable earning يتحدد بمتوسط الأجر خلال إجمالي سنوات الاشتراك بعد زيادة الأجر الخاص بكل سنة بمقدار الزيادة في الأرقام القياسية للأسعار خلال المدة من سنة استحقاق الأجر ( كسنة أساس ) وحتى سنة استحقاق المزايا التأمينية . ومن هنا يسمى هذا المتوسط بالمتوسط المعدل أو المقيم للدخل revalued average earnings<sup>(٢٥)</sup> ورغم عدالة أسلوب المتوسط المعدل لدخل أو أجر الاشتراك وملائمته لظروف التضخم فإنه يثير كثيراً من التعقيدات والمشاكل الإدارية ولا يتبقى أمناً من أسلوب مناسب لتحديد المزايا سوى ربطها بالأجر الأخير Final earnings في تاريخ الاستحقاق ، خاصة حيث تتزايد الأجر بالنظام ، فإذا لم يكن العامل من ذوي المرتبات ذات الزيادة المنتظمة تم ربط المزايا بمتوسط الأجر خلال عدد محدود من السنوات ( تتراوح بين سنتين وخمس سنوات ) السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة Final average أو التي يكون العامل قد حصل خلالها على أعلى أجر خلال فترة أطول ( عشر سنوات مثلاً ) من السنوات السابقة على انتهاء الخدمة .<sup>(٢٦)</sup>

ويحقق ربط المزايا بالأجر الأخير ( أو متوسط الأجر خلال سنوات قليلة تسبق مباشرة انتهاء الخدمة أو متوسط الأجر خلال أعلى السنوات الأخيرة أجراً ) الحماية التأمينية المنشودة حيث تأتي المزايا متناسبة مع الدخل المعاصر لتاريخ تحقق الخطر وانتهاء الخدمة والذي يفترض ملائمة للأسعار ونفقات المعيشة عندئذ ، ويكون متفقاً مع مستوى المعيشة السابق على انتهاء الخدمة .. ومن ثم فهذه الطريقة هي السائدة في أغلب صناديق التأمين<sup>(٢٦)</sup>

هذا ويبراجعة بعض صناديق التأمين التكميلية في مصر يلاحظ تأثيرها بالقرى في نظام التأمين الاجتماعي المصري من حيث ربط المزايا التأمينية بمتوسط الأجر خلال الفترة السابقة مباشرة على انتهاء الخدمة ( سنتين لحالات الشيخوخة وسنة واحدة لحالات الوفاة ) مع

( 25 ) Sue Ward, Pensions, Pluto Press Limited, London, 1981, PP. 28-41.

( 26 ) E.M.Lee, An introduction to Pension Funds, Op. Cit., Chapter 3, item 5 .

من تاريخ انتهاء الخدمة وحتى بلوغ سن الستين حكماً<sup>(٣٦)</sup>

٤ - تتناسب المزايا التي يؤديها أحد الصناديق ، في صورة مكافأة من دفعة واحدة ، مع مدة الاشتراك ومتوسط الأجر الأساس خلال السنة السابقة على انتهاء الخدمة مع حساب المدة المتبقية من تاريخ الوفاة أو العجز الكامل المنهي للخدمة وحتى تاريخ بلوغ سن الستين حكماً أو فعلاً ضمن مدة الاشتراك في الصندوق<sup>(٣٧)</sup> .

#### رابعاً: أهمية وملاءمة مساهمة أصحاب

##### الأعمال إلى جانب العاملين في

##### تمويل نفقات المزايا

تسمى نظم التأمين الخاصة في المملكة المتحدة بنظم معاشات الشركات Company pension Schemes ( سواء كانت تؤدي معاشات أم تعويضات من دفعة واحدة ) حيث تنشئها الشركات وتساهم إلى جانب العاملين في تحمل تكلفة المزايا إن لم تتحملها بالكامل<sup>(٣٨)</sup> . وتعتبر نظم معاشات الشركات من الموضوعات التي تهتم بمناقشتها اتحادات العمال عند التفاوض حول الأجور Wages negotiations . حتى ولو لم يلم العاملون بالاشتراك في تمويلها non-contributory تأسيساً على اعتبار أن المزايا نوعاً من الأجر المؤجل deferral wages وليست منحة من صاحب العمل الذي يقوم بإنشاء تلك النظم ليس فقط لكي يبدو في صورة طيبة " as a " good employer " بل ليجتذب العمالة الجيدة<sup>(٣٩)</sup> . هذا فإذا افترضنا مستوى معين من المزايا يتحمل العاملون جزءاً من نفقاتها فإن ذلك يخفف من عبئها على

إضافة مدة افتراضية لمدة الاشتراك في حالات الوفاة ، وتقدير حد أدنى مرتفع لها وذلك على النحو التالي :  
١ - يقرر أحد الصناديق تسوية المزايا على أساس المتوسط الشهري للأجر الذي أدبت على أساسه الاشتراكات خلال مدة الخمس سنوات الأخيرة من مدة الاشتراك أو خلال مدة الاشتراك في الصندوق إن قلت عن ذلك ( يقصد بالأجر في هذا الصندوق الحوافز ، والمكافآت المرتبطة بالربحية ) مع إضافة خمس سنوات لمدة الاشتراك عند تقرير معاش العجز أو الوفاة فإذا قل المعاش بعد إضافة المدة الافتراضية ( يحسب بمعدل ٢,٥٪ من كل سنة ) عن ٧٥٪ من الأجر الذي سوى على أساسه المعاش رجع إلى هذا القدر<sup>(٣٧)</sup> .

٢ - يقرر صندوق آخر تسوية المزايا على أساس المتوسط الشهري للأجر خلال الثلاث سنوات الأخيرة من مدة الاشتراك الفعلية أو مدة الاشتراك في الصندوق إن قلت عن ذلك ( يقصد بالأجر في هذا الصندوق المرتب الأساسي ) ومع حساب المعاش بواقع ٢,٥٪ من كل سنة اشتراك فإنه يرجع إلى ٦٥٪ إن قل عن ذلك في حالات الوفاة أو العجز المنهي للخدمة<sup>(٣٨)</sup> .

٣ - يؤدي أحد الصناديق مبالغ من دفعة واحدة في حالات انتهاء الخدمة للتقاعد أو الوفاة أو العجز يتم تحديدها بحيث تتناسب مع مدة الاشتراك ومتوسط الأجر الأساسي الشهري خلال السنتين الأخيرتين من مدة الاشتراك . فإذا كان انتهاء الخدمة بسبب الوفاة أضيف لمدة الاشتراك عدد السنوات المتبقية

(٣٧) م ٢ و ٣٣ من لائحة النظام الأساسي لصندوق التأمين والانقار التكميلي للعاملين بشركة المخابرات المصرية .

(٣٨) م ٣٨ و ٣٩ من لائحة النظام الأساسي لصندوق التأمين الخاص للعاملين بشركة الملاحة الوطنية .

(٣٩) م ٩ و ١٢ من لائحة النظام الأساسي للعاملين بالشركة العامة للمعادن .

(٤٠) م ١٠ و ١٢ من لائحة النظام الأساسي للعاملين بالشركة المصرية لتجارة الكيماويات ومن لائحة النظام الأساسي للعاملين بشركة النصر للسيارات .

( 31 ) Sue Ward, Pensions, Op. Cit, pp. 1 - 3 - 7 .

صاحب العمل . ومع ذلك بحيث يتزايد الطلب على الأيدي العاملة الماهرة فإن مساهمة العاملين في الاشتراكات تستنزف أداء أجراً أكبر ( مما لو كان النظام ممولاً من صاحب العمل فقط ) وبالتالي تتزايد الاشتراكات التي يتحملها صاحب العمل ( سواء لصندوق التأمين أو لنظام التأمين الاجتماعي القومي ) (٣٢) .

وبالطبع فإن تحقيق صاحب العمل لما يهدف إليه من مصالح بإنشاء صندوق التأمين إنما يرتبط ويستدعى مساهمته في تمويل نفقات الزايا إلى جانب العاملين بما يسمح بتوفيرها في الحالات وعند المستوى الذي يتفق وحاجات العاملين من ناحية وبما يشعر العاملين بأن صاحب العمل يدرك ويتفهم ظروفهم واحتياجاتهم مما يؤكد انتمائهم للعمل من ناحية أخرى .

بل أن البعض يرى العديد من المبررات التي تدعو إلى المناداة بتحمل صاحب العمل لكامل الاشتراكات إذ يؤدي ذلك إلى تحقيق الآتي : (٣٣) :

١ - تيسير أعمال الإدارة فلا تجمع اشتراكات من الأعضاء ولا تنشأ لهم حسابات مستقلة لكي يحصلوا على حصصهم في الاشتراكات وفوائدها في حالات الاستقالة .

٢ - يتيح جعل النظام إجبارياً .

٢ - يجعل لصاحب العمل القرار النهائي في إدارة شئون النظام وتعديل أحكامه ويتيح قبول العاملين لتخفيض الزايا كلما زادت مزايا النظام القومي .  
٤ - قد يؤدي إلى انخفاض التكلفة الاجالية للمزايا إذ يراعى عندئذ النص على عدم أداء أية مزايا تأمينية لمن تنتهي خدمته لغير التقاعد أو الوفاة .

ومع ذلك فلا يمكن إغفال أهمية وفبررات مساهمة العاملين مما يعطيهم الحق في مزايا أكثر تنوعاً وسخاء وبالتالي أكثر وفاء باحتياجاتهم التأمينية فضلاً عن الانطباع الذي يتأتى من اشتراك كل من العامل وصاحب العمل في تحمل تكلفة الزايا والذي يبدو معه صندوق التأمين كنوع من العمل المشترك Joint venture يتلاقى فيه طرفي علاقة العمل في واحد من مجالات تنمية العلاقات بينهما .

هذا بحيث تتكامل مزايا صندوق التأمين الخاص مع مزايا النظام القومي لتأمينات للاجتماعية يكون من المنطقي تحديد مستوى اشتراكات العاملين وأصحاب الأعمال التي يؤدونها لصندوق التأمين ليس فقط في ضوء قدراتهم المالية . بل أيضاً في ضوء ما يؤدونه للنظام القومي .

وعلى المستوى المحلي يصور لنا الجدول التالي

بآلاف الجنيهات

بيان الصندوق من حيث حجم المال الاحتياطي	العدد	اشتراكات الأعضاء				مساهمة الجهات		نسبة مساهمة الجهات إلى اشتراكات الأعضاء	
		١٩٨٤		١٩٨٣	١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٢	النسبة إلى ١٩٨٣	١٩٨٣
		مبلغ	النسبة إلى ٨٣						
		١٩٨٣	%	١٩٨٣	%	١٩٨٣	%	١٩٨٣	%
أقل من مليون	١٧٨	٧ ٥١٤	١١ ٤٣٥	٩ ٦٩٨	٦ ١١٠	٦٣	١٢٩	٥٣	%
١ -	٤٩	١٥ ٠٠٨	١٩٨٧٩	٢٢ ٨٥٧	٢١ ٧١٨	٩٥	١٥٢	١٠٩	%
١٠ -	٤	٥ ٧٨٠	٤ ٩١٥	٥ ١٣٦	٥ ٤٥٨	١٠٦	٨٩	١١١	%
٤٠ -	٣	٢١ ٢٢٩	١٣ ٣٣٤	١٠٨	١٧ ٤٦٨	٢٦	٨١	٩٤	%
الإجمالي	٢٣٤	٤٩ ٩٣١	٥٩ ٥٦٣	١١٩	٥٥ ١٥٩	٥٥ ٢٦٤	١٠٠	١١٠	%
المصدر	الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ٨٤ - ١٩٨٤ ، مستخلص من الجدول ٤/٣١ ص ٤٤٣								

اشتراكات أعضاء صناديق التأمين الخاصة ومساهمة الجهات التي أنشئت هذه الصناديق بها (أصحاب الأعمال) وذلك خلال عامي ١٩٨٣ و ١٩٨٤ :

ويلاحظ من تحليل بيانات هذا الجدول أن مساهمة أصحاب الأعمال تتماثل تقريباً مع اشتراكات الأعضاء مع اتجاهها للتناقص ففي حين تمثل ١١٠٪ من اشتراكات الأعضاء عام ١٩٨٣ فقد انخفضت إلى ٩٣٪ من هذه الاشتراكات في عام ١٩٨٤ . ومن هنا فرغم أن من المفترض تزايد حصيلتها مع تزايد الأجر فقد ظل مقدارها ثابتاً في عامي ١٩٨٣ ، ١٩٨٤ (حوالي ٥٥ مليون جنيه) في حين تزايدت اشتراكات الأعضاء بصورة ملحوظة من حوالي ٥٠ مليوناً إلى حوالي ٥٩,٥ مليون بزيادة قدرها ١٩٪ . ولنا أن نلاحظ في عام ١٩٨٤ انخفاض مساهمة الشركات ذات الصناديق الصغيرة التي يقل مالها الاحتياطي عن مليون جنيه إلى ٦٣٪ منها في عام ١٩٨٣ . وتلك التي يتراوح مالها الاحتياطي بين المليون والعشرة ملايين إلى ٩٥٪ منها في عام ١٩٨٣ ، وذلك على حساب زيادة اشتراكات الأعضاء عام ١٩٨٤ عنها في عام ١٩٨٣ بواقع ١٥٢٪ ، ١٣٢٪ على التوالي مما يعكس تأثير تلك الجهات بتوجيهات اللجنة العليا للسياسات في مجال تخفيف عبء الصناديق على موازنة وحدات القطاعين الحكومي والعام . ومثالاً على ذلك تشير إلى (٣٣) انخفاض مساهمة قطاع الكهرباء من ١,٧١٠,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ إلى ٨٥٨,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ مقابل زيادة اشتراكات الأعضاء من ٨٤٩,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ٢,٥١٧,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ وانخفاض مساهمة شركة مصر للطيران من ٢,٦٣٢,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ٨٢٠,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ مقابل زيادة اشتراكات الأعضاء من ٦٨٧,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٣ إلى ١,٥٧٧,٠٠٠ جنيه عام ١٩٨٤ . ومن المفيد هنا الإشارة إلى دراسة قامت بها وزارة

الصناعة بشأن تنظيم عملية إنشاء صناديق التأمين الخاصة بالشركات التابعة لها بمراعاة المساواة بين العاملين والمحافظة على اقتصاديات الشركات ، وقد انتهت هذه الدراسة إلى عدة ضوابط ، يجب مراعاتها عند إنشاء صناديق جديدة ، اعتمدها وزير الصناعة وأخطرت بها الشركات في ١٩٨٣/٥/٨ وبينها كالاتي :

- ١ - ألا تتجاوز النسبة التي تساهم بها الشركة ٦٪ من الأجر الأصلية ولا تزيد عن النسبة التي تخصم من دخل العاملين .
- ٢ - أن تراعى الشركات الالتزام بالنسبة المقررة للأجور إلى رقم الإنتاج ونتاجية الجنيه أجر وفقاً لآخر ميزانية معتمدة قبل إنشاء صناديق التأمين .
- ٣ - ألا تقوم الشركات برفع أسعار منتجاتها للحصول على تمويل للصناديق .
- ٤ - أن تكون استقادة العاملين بمزايا الصندوق اعتباراً من تاريخ تسجيله بالهيئة المصرية للرقابة على التأمين .
- ٥ - أن يصدر قرار من مجلس إدارة الشركة بالموافقة على مساهمتها في الصندوق وتحديد نسبة هذه المساهمة بمراجعة البند (١) .

وأمام مبررات مساهمة الشركات في مجال تأكيد انتماء العاملين وتحقيق استقرارهم الوظيفي وبالنظر لتلك المساهمات كحق مكتسبة للعاملين أعضاء الصناديق القائمة فإننا لا نفهم كيف انتهت اللجنة العليا للسياسات بجلسة ١٩٨٦/٥/٢٤ إلى إمكانية إنشاء صناديق تأمين تكميلية بوحدات القطاعين الحكومي والعام دون أية مساهمة من ميزانية الجهات التي تنشأ بها اكتفاء باشتراكات الأعضاء مع حصر الصناديق القائمة بكل وزارة وبحث الأسلوب المناسب للمواصلة بين هذا القرار والوضع القائم بمعنى إلغاء مساهمة أصحاب الأعمال بالقطاعين الحكومي والعام .

قد يقال هنا بأن الدافع هو ارتفاع عبء اشتراكات التأمينات الاجتماعية وهو أمر صحيح ولكنه محل نظر ، ولم يتم ألا بقرار من الدولة ذاتها . ولنا هنا أن تشير إلى الدور الذي تلعبه صناديق التأمين التكميلية الخاصة على المستوى القومي والذي

(٣٣) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين : ٨٤ ، ١٩٨٥ ، ص ٤٤٥ .

## أولاً: وجوب ارتباط صناديق التأمين التكاملية

### الاختيارية بأسلوب التمويل الكامل

يتطلب إنشاء صناديق التأمين تقدير تكلفة المزايا المقترحة تحقيقاً للتوازن المالي Financial Equilibrium بين الموارد والنفقات والذي يمكن أن يتم ، بالنسبة لمزايا الشيخوخة والعجز والوفاء ، بأساليب مختلفة (35). ففي أسلوب الموازنة System of assessment يتحقق التوازن المالي في السنوات المختلفة من خلال قيام مصادر التمويل بتمويل النفقات السنوية التي تؤدي فيها فتوازن النفقات والإيرادات الفعلية سنوياً . وقد تمتد فترة التوازن إلى عدة سنوات فيما يعرف بأسلوب الموازنة على فترات Assessment by intervals . وفي ظل الأسلوب المشار إليه تتغير الاشتراكات من سنة لأخرى ، أو من فترة لأخرى من فترات التوازن ، وفقاً لتغير نفقات المزايا خلال السنة أو الفترة المعنية . أما في أسلوب التمويل الكامل Full Funded System أو التراكم الراسمالي System of Capitalisation فيتم تحقيق التوازن المالي من خلال اشتراكات يتحدد مستواها بما يكفي لتمويل نفقات المزايا المقررة للمؤمن عليهم منذ سريان نظام التأمين في شأنهم لأول مرة وحتى بلوغهم سن المعاش Pension age ومن هنا تبدأ عملية تراكم للاشتراكات كاحتياطيات رياضية Mathematical re- serves يتم استثمارها لتدر عائداً يساهم في عملية التمويل .

ومن حيث الأصل فإن معدل الاشتراكات الذي يتحدد وفقاً لأسلوب التمويل الكامل يختلف من عمر لآخر مما يتعين معه زيادته من يصرى في شأنهم التأمين بعد بلوغهم

يتفق مع ما تنادي به الدولة في الظروف الاقتصادية القائمة ، من وجوب استقرار العاملين وتحقيق انتمائهم لشركاتهم كمدخل لزيادة إنتاجهم وإنتاجيتهم ومن وجوب تخفيض معدلات الاستهلاك وزيادة معدلات الادخار والاستثمار ( ونشير في هذا الشأن إلى أنه وفقاً لقانون صناديق التأمين الخاصة ولائحته التنفيذية يتعين توجيه أغلب الاستثمارات إلى سندات حكومية أو مضمونة من الحكومة بلغت قيمتها ١١٠ ، ١٦٥ مليون جنيه خلال عامي ١٩٨٣ ، و ١٩٨٤ على التوالي ) (36)

### ● الأسس الاكتوارية لصناديق التأمين :

نهتم هنا بعملية تقدير المزايا والاشتراكات Valuation of benefits and contributions سواء اشترك في تحمل تكلفة مزايا الصندوق كل من العامل وصاحب العمل Contributory fund أو تحصلها صاحب العمل بالكامل non-Contributory fund . وفي هذا الشأن فمع مراعاة تعدد وتباين مستوى أنواع المزايا والاشتراكات والعلاقة بينهما والشروط المؤهلة لاستحقاق التعويضات ( وفقاً لظروف كل منشأة وللظروف العامة الخاصة بالدولة ومدى الرقابة التي تمارسها على الصناديق ) فإن مشكلة تقدير المزايا والاشتراكات المستقبلية تتمثل في تحديد الدوال المالية monetary functions بمراعاة جدول ذو تناقص متعدد multiple-decrement table يهتم بمختلف حالات انتهاء العضوية ( للوفاء ، العجز ، الاستقالة .. الخ ) وبدرج معين لمرتبات Salary scale وذلك فضلاً عن معدلات الفائدة والمصاريف الإدارية .

ونتناول فيما يلي الأسس أو العوامل المشار إليها بعد استخلاص أساس أو أسلوب التمويل المناسب لتقدير نفقات مزايا صناديق التأمين الخاصة التكاملية .

( ٣٤ ) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ٨٤ ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره ص ٥٦ .

( 35 ) Alistair Neill, Life Contingencies, William Heinemann Ltd. London, 1979. p. 321.

( 36 ) Dr. Ernest Kaiser, The Financial Systems of Old-Age insurance as influenced by Economic development I.S.S.A bulletin Year XV, October-November- December, Geneva 1962, NOS : 10:12, pp. 77-81.

## → القسم الثاني الاكتوارية

نشاط صاحب العمل ، ووسيلة ذلك أن تكون لدى الصندوق الأصول والأموال الكافية للوفاء بالمعاشات الجارية واداء المزايا الأخرى لكل مشترك .

وعادة ما تنص احكام النظم على وسائل لضمان استمرار المعاش في حالة توقف الصندوق إما بشراء دفعة حياة من شركة تأمين أو بإداء القيمة الاستبدالية للمعاش ، كما يراعى - خاصة حيث يشترك العامل في التمويل - أن تكون لدى النظام القيمة النقدية المستحقة للمنتسحين وأن تكون لديه القدرة على الوفاء بالحقوق المتوقعة .

وبالطبع فإن مفهوم الضمان يمتد إلى طريقة استثمار أموال الصندوق ومدى إمكانية تحويل الأصول إلى نقد بسهولة حيث يكون من الضروري ذلك .

### ٢. الثبات : Stability

عادة ما يرغب صاحب العمل في ثبات عبء المزايا بين السنوات المختلفة ، ولا تعنى بذلك ثبات النفقات ( إذ يفترض تغيرها من سنة لأخرى ) وإنما يقصد بذلك تساوى العبء منسوباً إلى عناصر تكلفة الإنتاج الأخرى كالأجور .

وبالطبع فإن الثبات يستلزم عدم المغالاة في القروض التي تتم وفقاً لها الحسابات الاكتوارية إذ يتعين أن تكون واقعية دون تجاوز يؤدي إلى ارتفاع الاشتراكات في السنوات الأولى وانخفاضها بعد ذلك .

### ٤. المتانة : Durability

يرتبط الثبات بتوازن النفقات والوارد في السنوات المختلفة دون تأثر بالتغيرات العشوائية في النفقات ، أما المتانة فيقصد بها قدرة الصندوق - في ظل أسلوب التمويل المتبع - على مواجهة التغيرات الجوهرية في النفقات كتلك الناشئة عن انتهاء نشاط الصندوق أو جمود العضوية .

السن الأدنى لبدء التأمين ما لم يتم تمويل العجز في اشتراكاتهم من موارد أخرى..

وبالطبع تعدد بين أسلوبي الموازنة والتمويل الكامل عدة أساليب وسطى تسمى بأساليب التمويل المختلطة mixed systems ومن بينها ما يسمى بأسلوب القسط المتوسط العام General average premium حيث يتم التوازن بالنسبة للعمر المتوسط لمجموع المؤمن عليهم مع مراعاة العضوية الجديدة ، ويظل معدل الاشتراكات المحدد وفقاً للأساليب المختلطة ثابتاً لعدد من السنوات . وطالما أن مستوى النفقات ، على عكس الاشتراكات ، لا يتأثر بأسلوب التمويل فإن اختيار الأسلوب المناسب تتم مناقشته في ضوء أربعة عوامل : (٣٧)

### ١. السيولة : Liquidity

يجب أن تسمح طريقة التمويل بتوفير السيولة اللازمة لمواجهة نفقات صندوق التأمين من سنة لأخرى دون الحاجة إلى تمويل الاستثمارات إلى نفوذ في أية سنة .

ومن الأمور المتوقعة في الظروف العادية تزايد موارد ونفقات صناديق التأمين الجديدة لفترة طويلة يمكن بعدها الاطمئنان إلى كفاية حصيلة الاشتراكات وبيع الاستثمار لمواجهة النفقات وتوفير رصيد يضاف للأصول المتاحة للاستثمار . ولا تختلف النفقات من سنة لأخرى إلا بقدر بسيط اتفاقاً مع اختلاف عدد الوفيات والانسحاب والتقاعد وانضمام عاملين جدد وتزايد الأجور .

### ٢. الضمان : Security

حماية لحقوق الأعضاء يجب التأكد من قدرة الصندوق على الوفاء بالتزاماته تجاههم حتى ولو توقف



وبمراعاة العوامل الأربعة المشار إليها يتم تمويل الغالبية العظمى من صناديق التأمين الخاصة بالملكية المتحدة وفقا لأسلوب التراكم المالى بعيدا عن نشاط صاحب العمل وميزانية المشروع ولا تجنب للمزايا حسابات خاصة لدى صاحب العمل أو احتياطات داخلية إلا في حالات نادرة .

وبيان ذلك أن كلا من الأعضاء وأصحاب الأعمال يهتمون بتأكيد أن حقوق الأعضاء مضمونة وأمنة Secured and safe guarded إلى أقصى مدى ممكن وأنه يمكن أدائها نقداً ولأبداً وهو ما يستلزم تراكم الأموال الكافية لمواجهة المزايا في صندوق مستقل عن صاحب العمل outside the control of the employer بحيث لا يرتبط بنشاط صاحب العمل ومدى استمراره وتقدمه أو توقفه .

ومن ناحية أخرى فإن من المربوب فيه في الصناديق الخاصة تحمل كل جيل لتكلفة معاشاته - each genera- tion pays for its own pensions فيتحمل العاملون تكلفة معاشاتهم المستقبلية خلال فترة حياتهم العملية وبالتالي تتراكم الأموال ولا تتبع طريقة الموازنة Pay As You Go التي لا يجد فيها صاحب المعاش من ضمان لحقوقه هذا الأمل في تحمل الجيل القادم لتكلفتها كما تحمل هو تكلفة معاش الجيل السابق .

وبفضل ما ذكره فإن أسلوب التمويل الكامل يتيح ثبات العبء على صاحب العمل الذى يرغب في معرفة مقدار ما سيتحمله ليكون على بينة من ذلك ويدرس العبء في ضوء ربحيته وتوسع منتجاته . وعلاوة على ذلك فإن تجنيب الاشتراكات في صندوق مستقل بعيدا عن نشاط صاحب العمل يتيح له إعفاء تلك الاشتراكات من الضرائب باعتبارها نفقات بعكس الأمر حين تجنّب احتياطات داخلية للوفاء بالمزايا التأمينية حيث لا تعتبر نفقات فعلية من وجهة النظر الضريبية إذ يعدّ بالمزايا المدفوعة فعلا وليس بالاحتياطات التى تجنّب للوفاء بها مستقبلا .

وأخيراً فإن من المتفق عليه ارتباط أسلوب التمويل الكامل بالنظم التكميلية الاختيارية وأساسها التعاقدى وهو الأمر السائد في مختلف الدول بما في ذلك فرنسا التى ربطت العدول عن أسلوب التمويل الكامل إلى أسلوب الموازنة بتحول النظم التكميلية ذات النشأة التعاقدية إلى نظم إجبارية تهتم بملامسة المعاشات مع التغير في مستويات الأجور . وهنا فقط يتبع أسلوب الموازنة ، أما النظم ذات العضوية الاختيارية فتتبع أسلوب التمويل الكامل<sup>(٢٨)</sup> .

وعلى المستوى المحلى يستفاد من مراجعة عينة عشوائية من التقارير الاكتوارية لصناديق التأمين القائمة<sup>(٢٩)</sup> التزامها بالنموذج الموحد المرافق للائحة التنفيذية لقانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ والضادة بقرار وزير الاقتصاد رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٧ والتي تتضمن البيانات الخاصة بالمخصص الاكتوارى وفقا لأسلوب التمويل الكامل للتأكد من توازن القيمة الحالية للمزايا التأمينية التى تستحق للأعضاء الموجدين في تاريخ إنشاء الصندوق أو تاريخ فحص مركزه المالى مع القيمة الحالية للاشتراكات المستقبلية التى يؤديها ذات الأعضاء مضاعفا إليها الاصول والمبالغ التأسيسية في ذات التاريخ .

#### ثانيا : تحديد الجدول الأساسى المعاوان

service table

زوالناقص المتعدد

Multiple decrement

بيان حركة انتهاء العضوية وفقا

للاسباب المختلفة لاستحقاق المزايا

ترتبط المعادلات الاكتوارية المستخدمة في تقرير المزايا والاشتراكات المستقبلية بدوال مالية تعتمد على جداول

( ٢٨ ) Jacques Doublet & Paul Hecquet, National Summary of France, submitted to V international conference of social security actuaries and statisticians, I.S.S. A. Berne, 1971, Part II. PP. A. 71-118 .

( ٢٩ ) صناديق التأمين الخاصة للعاملين بشركات : النصر للمسيروبات والمقاولات المصرية والعامة للمعائن والمقاولين العرب والمصرية لتجارة الكيماويات والمستودعات المصرية وجريدة الأهرام والملاحمة الوطنية .

ولمبين كيفية تكوين الجدول ذو التناقص المتعدد  
نورد الجدول التالي والذي لا يعبر عن حالة

محددة :

العمر	$L_x$	$W_x$	$d_x$	$i_x$	$R_x$
١٨	١٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠	٨٠	—	—
١٩	٨٩٩٢٠	٨٩٩٢	٧٢	—	—
٢٠	٨٠٨٥٦	٨٠٨٥	٦٥	—	—
٢١	٧٢٧٠٦	٦٩٠٧	٥٨	—	—
٢٢	٦٥٧٤١	٥٩١٧	٥٩	—	—
٢٣	٥٩٧٦٥	٥٠٨٠	٥٤	—	—
٢٤	٥٤٦٣١	٤٣٧١	٤٩	—	—
٢٥	٥٠٢١١	٣٧٦٦	٥٠	—	—
٢٦	٤٦٣٩٥	٣٢٤٨	٤٦	—	—
٢٧	٤٣١٠١	٢٨٠٢	٤٧	—	—
٢٨	٤٠٢٥٢	٢٤١٥	٤٤	—	—
٢٩	٣٧٧٩٣	٢٠٧٩	٤٥	—	—
٣٠	٣٥٦٦٩	١٧٨٤	٤٦	—	—
٣١	٣٣٨٣٩	١٥٥٧	٤٧	٣	—
٣٢	٣٢٢٣٢	١٣٥٤	٤٩	٣	—
٣٣	٣٠٨٢٦	١١٧١	٤٩	٣	—

## → التسمية والتعريف

ذات تناقص متعدد لأعضاء الصندوق، تسمى عادة بالجدول الأساسية أو المعاونة وتتضمن حركة انتهاء الخدمة أو العضوية وفقاً للأسباب المختلفة التي تؤثر في تصديق واستحقاق مزايا الصندوق وهكذا فإنها تشمل (وفقاً لأنواع المزايا) الأعمدة الآتية: (٤٠)

١ - عدد الأعضاء الموجودين بالخدمة في تمام السن  $s$  ويرمز له بالرمز  $s \times$  (س).

٢ - عدد الأعضاء الذين تنتهي خدمتهم قبل السن العادي للتقاعد لغير الوفاة أو العجز (أي المستقلين withdrawals) والمتقاعدين ومن في حكمهم (بين تمام السن  $s$  وقبل تمام السن  $s + ١$  ويرمز  $s \times$ ).

٣ - عدد الوفيات deaths أثناء الخدمة بين تمام السن  $s$  وقبل تمام السن  $s + ١$  ويرمز له بالرمز  $d \times$  (د).

٤ - عدد حالات التقاعد بسبب العجز المبكر ill-health بين تمام السن  $s$  وقبل تمام السن  $s + ١$  ويرمز له بالرمز  $i \times$ .

٥ - عدد حالات التقاعد لبلوغ السن retirement age ويرمز له بالرمز  $R \times$  وبالطبع يتم الحصول على الأعداد عالية من نسب احتمالية مستخلصة لكل سبب من أسباب انتهاء الخدمة ثم يتم تكوين الجدول خلال العلاقة :

$$L_{s+1} = L_s - W_s - d_s - I_s - R_s$$
 ومن الواضح أن تكوين الجدول ذو التناقص المتعدد يعادل تكوين جدول الحياة المادي ذو التناقص الوحيد single decrement بمرعاة أن عدد الأحياء لا يتناقص بحالات الوفاة فقط بل أيضاً بالحالات الرئيسية الأخرى لانتهاء الخدمة والتي تمتد إلى العجز المبكر والاستقالة أو النقل والتقاعد في السن المقررة بالجهة التي تقوم بإنشاء الصندوق (٤١).

(40) Alistair Neill, life contingencies, Op. Cit., p.322.

(41) E.M.Lee, An introduction to pension funds, Op.Cit., chapter 5, item's 3

٥٦	٢١٦٦٠	—	٢١٧	٧١	—
٥٧	٢١٣٧٢	—	٢٣٦	٨٣	—
٥٨	٢١٠٥٣	—	٢٥٤	٩٩	—
٥٩	٢٠٧٠٠	—	٢٧٦	١١٨	—
٦٠	٢٠٣٠٦	—	٢٩٧	١٤٦	١٩٨٦٣

ولنا هنا أن نلاحظ ما يلي :

١ - يبدأ الجدول بالعمر ١٨ باعتباره السن الأدنى لتشغيل العاملين وينتهي عند السن الذي يفترض عنده تقاعد جميع العاملين وفقا للخبرة المتاحة ، وفقا للوضع السائد في مصر فقد روعي انتهاء الجدول عند سن الـ ٦٠ .. وعلى أي حال فالعبرة بخبرة الجهة أو الجماعة محل الدراسة حيث ينتهي الجدول عند السن الذي يفترض عنده تقاعد جميع العاملين الأحياء .

٢ - يفترض الجدول عددا أساسيا للأعضاء عند السن الأدنى للعضوية ( سن الـ ١٨ ) وهو في مثالنا عاليه عدد افتراض روعي أن يكون دائريا ( ١٠٠٠٠٠ ) ولنا أن نلاحظ تناقصه سنويا بأعداد من تنتهي خدمتهم إما بالانسحاب ( الاستقالة ) وما في حكمها ( أو الوفاة أو المعز المبكر إلى أن تنتهي عضوية آخر عضو ببلوغه الحد الأقصى لسن التقاعد .

وهكذا يلاحظ أن :

ع - ج - ( حالات انتهاء الخدمة أيا كانت أسبابها بين السن س ، س + ١ ) .

٣ - يتضمن الجدول عمودا لحالات الانسحاب  $W_i$  ويقصد بها حالات انتهاء الخدمة قبل سن التقاعد لغیر الوفاة أو المعز ( سواء كان ذلك بسبب الاستقالة أو الإقالة أو النقل أو الفصل ) حيث يكون من الشائع قصر حق العضو على استرداد اشتراكاته مع أو بدون الفوائد .

ونشير هنا إلى أنه قد يكون للعامل المنسحب الحق في أن يحصل على معاش مؤجل يصرف بشروط معينة عند بلوغ سن التقاعد وفي هذه الحالة فإن من المناسب بيان

٣٤	٢٩٦٠٣	١٠٠٧	٥٠	٦	—
٣٥	٢٨٥٤٠	٨٥٦	٥١	٦	—
٣٦	٢٧٦٢٧	٧٤٦	٥٢	٦	—
٣٧	٢٦٨٢٣	٦٤٤	٥٤	٨	—
٣٨	٢٦١١٧	٥٤٨	٥٥	٨	—
٣٩	٢٥٥٠٦	٤٥٩	٥٦	٨	—
٤٠	٢٤٩٨٣	٣٧٥	٥٧	١٠	—
٤١	٢٤٥٤١	٢٩٥	٦١	١٠	—
٤٢	٢٤١٧٥	٢١٨	٦٥	١٢	—
٤٣	٢٣٨٨٠	١٤٣	٦٩	١٢	—
٤٤	٢٣٦٠٦	٧١	٧٦	١٤	—
٤٥	٢٣٤٩٥	—	٨٢	١٤	—
٤٦	٢٣٣٩٩	—	٩٢	١٦	—
٤٧	٢٣٢٩١	—	١٠٠	١٩	—
٤٨	٢٣١٧٢	—	—	٢١	—
٤٩	٢٣٠٤٣	—	١٢٠	٢٣	—
٥٠	٢٢٩٠٠	—	١٣٠	٢٨	—
٥١	٢٢٧٤٢	—	١٤٣	١٣٢	—
٥٢	٢٢٥١٧	—	١٥٦	١٣٩	—
٥٣	٢٢٣٧٢	—	١٧٠	١٤٤	—
٥٤	٢٢١٥٨	—	١٨٤	١٥٣	—
٥٥	٢١٩٢١	—	٢٠٠	١٦١	—

## → النسخ التاليفية والكوترايبوت

حالات الانسحاب في عمودين : الأول يتضمن الحالات التي تؤدي إلى رد الاشتراكات - return of contributions والثاني يتضمن الحالات التي يحتفظ فيها بالحقوق في معاش موقوف preserved pension .

وبالطبع فحيث يتساوى الاحتياطي الفعل actual reserve مع الحقوق المختلفة للمنسحبين فلا يوجد ما يدعو للتفرقة بين حالات الانسحاب<sup>(٤٢)</sup> ، وكما سبق الإشارة فقد ينص الصندوق على رد الاشتراكات في حالات الاستقالة خلال السنوات الأولى لإنشائه ( ٥ سنوات مثلا ) ويكون للمضمو بعد ذلك ميزة المعاش المؤجل Preserved pension benefit .

ولنا أن نلاحظ في بيانات الجدول أعلاه اختلاف معدلات الاستقالة والنقل وفقا للعمر فتكون في أعلى معدلاتها بالنسبة لصغار السن ( افترضنا هنا نسبة ١٠٪ ) ثم تتناقص مع تقدم العمر ( افترضنا التناقص بواقع ٥٪ لكل سنة اعتبارا من سن ٢١ حتى سن ٣٠ ثم بواقع ٤٪ ولكل سنة اعتبارا من سن ٣١ حتى سن ٤٥ ثم بواقع ٢٪ لكل سنة اعتبارا من سن ٣٦ حتى سن ٤٤ حتى يفترض اختفاؤها عن سن ٤٥ حيث تتزايد خبرة العامل في عمله ويتأكد انتمائه إلى المشروع الذي قضى فيه أكثر سنوات عمره إنتاجاً .

٤ - تتزايد معدلات الوفاة مع تزايد العمر حتى ٥٩٠ التي تمثل عدد الوفيات بين تمام العمر ٥٩ وقيل تمام العمر ٦٠ الذي تنتهي عنده عضوية ( خدمة ) كافة الأعضاء الأحياء .

٥ - ثم افترض بدء حالات انتهاء الخدمة بسبب العجز اعتبارا من سن ٣١ مع تزايدها بتقدم العمر

حتى تمام السن ٦٠ الذي تنتهي عنده عضوية ( خدمة ) كافة الأعضاء الأحياء .

٦ - ينتهي الجدول عند سن ٦٠ باعتباره سن التقاعد لمن يبقى من الأعضاء بخدمة الشركة على قيد الحياة حتى هذه السن وفي هنا نلاحظ أن  $r_{60} = 1$  ولنا أن تشير هنا إلى أن بعض الصناديق تعطي الحق في الحصول على مزايا أو معاش التقاعد لمن تنتهي خدمته اعتبارا من سن معينة قبل العمر المعتاد للتقاعد ( معاش مبكر ) طالما استوفى مدة اشتراك أو خدمة معينة ( اعتبارا من سن ٥٥ عن مدة خدمة ٣٥ سنة مثلا ) وفي هذه الحالة تبدأ حالات التقاعد  $R_x$  قبل الستين .

هذا وحيث يؤدي الصندوق معاشات دورية تعد جداول وفيات مستقلة لأصحاب المعاشات وفقا لنوعها ويفترض أن تكون معدلات وفاة أصحاب معاشات العجز أكبر منها بالنسبة لمعاشات التقاعد خاصة في السنة أو الستين التاليتين للتقاعد<sup>(٤٤)</sup> .

ومن ناحية أخرى يتعين إعداد جداول مستقلة للذكور وأخرى للإناث وجدول للموظفين وأخرى للعمال حيث تقرر لائحة الصندوق مزايا مختلفة أو عمرا مختلفا للتقاعد .

### ثالثا : معدل تدرج الأجور : Salary scale rate

بينما لا ترتبط المزايا التأمينية لبعض صناديق التأمين بالأجر وتؤدي مزايا موحدة أو ذات مبالغ موحدة عن كل سنة اشتراك فإن أغلب الصناديق تأخذ بمبدأ ربط الاشتراكات والمزايا بالأجور ، وهنا يجب مراعاة تدرج الأجور ويرمز له عادة بالرمز  $S_x$  حيث تمثل  $\frac{S_x + T}{S_x}$  نسبة Ratio تدرج أو تزايد الأجر خلال المدة من السن  $s + 1$  وحتى السن  $s + 1$  بافتراض تزايد الأجر مع تزايد العمر مراعاة للخبرة والترقيات<sup>(٤٥)</sup> .

( ٤٢ ) Alistair Neill, Life Contingencies, Op.Cit., P. 322 .

( ٤٣ ) E.M.Lee, An introduction to pensior funds, Op. Cit., chapter 5, item 4.

( ٤٤ ) ———, p 323.

( ٤٥ ) Alistair Neill, Life contingencies, Op. Cit., p. 323, 324.

الزيادة في نفقات المعيشة إلى غير ذلك من أوجه الاختلاف بين نظم الأجور المتبعة بأوجه النشاط الاقتصادي المختلفة .

وقد اتلحت الخبرة العملية للباحث في مجال إنشاء صناديق التأمين الخاصة الحصول على بيانات تدرج الأجور الشهرية للعاملين بالعديد من الهيئات والشركات والتي تعرض بعضها في الجدول التالي مع بيان النسبة المئوية لمتوسط الأجر الشهري عند سن الستين إلى متوسط الأجر الشهري عند أدنى سن :

وبالطبع فإننا نهتم هنا باستخلاص وسيلة لتقدير متوسط الدخل أو الأجور السنوية لجميع العاملين الاعضاء ممن في سن العمل ( وليس لكل فرد منهم على حدة ) وربط ذلك بالأعمار في ضوء متوسط الدخل أو المرتبات الحالية .. ومن المفترض هنا اختلاف الوضع من شركة لأخرى وفقا لاختلاف لوائح الأجور . فبعضها ينص على أداء العلاوات في تاريخ معين والبعض الآخر ينص على ادائها في تاريخ آخر والبعض يشترط مضي عام على ادائها في تاريخ الالتحاق كما يربطها البعض الآخر بمعدل

جدول : متوسط الأجور الشهرية وفقا للأعمار ببعض وحدات الحكومة والقطاعين العام والخاص

العم	شركات قطاع عام				وحدات حكومية		قطاع خاص	كادر خاص
	المشروعات الصناعية	العمالة للعمندان	شركات قطاع الدماء	مصنغ ٦٣ الحربي	الشغس ستراتيك	هيئة المواصلات السائكية والانسكسية	عمال جامعة اسكوط	الشركة العربية للمصادر
١٦١٨ عامل	١٥٢٠ عامل	٢٥٠٦٨ عامل	٤٢٤٣ عامل	٩١٠ عامل	٥١٣٥٦ عامل	٧٤٤٦ عامل	١٣٢٤ عامل	٢٢٥٠ مشورا
١٩٨٢	١٩٨٣	١٩٨٣	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٥	١٩٨٦	١٩٨٦	١٩٨٦
م - م -	م - م -	م - م -	م - م -	م - م -	م - م -	م - م -	م - م -	م - م -
٣٥,١٦٨	٢٩,٦٤٩	٣٣,٩٦٠	٤٣,٨٦٠	٤٠,٦٠٠	٤٧,١٢٠	٤٠,٩٨٠	٦٨,٤٢٠	٥٠,٩٥٠
٤٢,٩١٨	٣٤,٤٢٠	٤١,٣٩٠	٥٦,٦١٠	٤٧,٥٧٠	٥١,٦٤٠	٤٦,٤٨٠	٩٣,٧١٠	٦١,٧٨٠
٥٠,١١١	٤٠,١١٢	٤٩,٧٢٠	٦٢,٢٢٠	٥٧,٥٤٠	٦٢,٢٢٠	٥٨,٠٥٠	١٣١,٣٨٠	٨١,٣٣٠
٥٨,٢٥٠	٥٢,٩٧١	٦١,٥٨٠	٧٤,٨٩٠	٦٦,١٠٠	٧٠,٧٧٠	٧٠,١٨٠	١٥٤,٥٥٠	١٠٩,٩٣٠
٦٠,٩٢٦	٥٦,٧٨٤	٧٢,١٢٠	٩٤,٠٠٠	٧٥,٧٣٠	٨٦,٦٢٠	٧٩,١٩٠	١٩٢,٠٦٠	١٤٩,٠١٠
٦٩,٤٠٣	٦٣,٠٠٧	٧٩,٣٦٠	١٠٢,٤٨٠	٨٥,٩٢٠	١٠٠,١٣٠	٨٧,٣٨٠	٢١٧,٠٩٠	١٧٥,٣٠٠
٦٩,٥٦٠	٧٣,٢٨٩	٨٤,٥٥٠	١٠٥,٦٢٠	٩٩,٦٤٠	١١٠,١٧٠	٨٤,٤٣٠	١٩٧,١٠٠	١٩١,١٨٠
٧٤,٤٤١	٧٧,١٣٣	٩١,٨٠٠	١٠٧,١٤٠	١٠١,٧٦٠	١١٢,٣٩٠	٨٧,٦٢٠	٢٤٢,٣٣٠	١٩٨,٠١٠
٢,١٠٧٧٥	٢,٦٠١٢٠	٢,٧٠٣١٨	٢,٤٤٢٧٧	٢,٥٠٦٤٠	٢,٣٨٥١٩	٢,١٣٨١٢	٣,٥٤١٨٠	٣,٨٨٦٣٦
أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط	أجل متوسط

ويستفاد من تحليل بيانات الجدول عاليه والرجوع إلى جداول الفائدة المركبة اختلاف متوسطات الأجور ومعدلات تزايدها أو تدرجها من قطاع لآخر ، من شركة لأخرى ، ومن فترة زمنية لأخرى . ونوضح ذلك فيما يلي بقدر من التفصيل :

١ - تختلف متوسطات الأجور الشهرية بين قطاعات

العمل الحكومي ودعم والخاص سواء عند أدنى الأعمار أو عند سن التقاعد فنتراوح عند سن ٢١ بين ٤٠,٦ جنية جنية بالقطاع العام ( شركة شاهر ) و ٦٨,٤ جنية بالقطاع الخاص وتتراوح عند سن الستين بين ٨٧,٦

## → التقييم والتطوير

المركب لتزايد الأجور يبلغ حوالى ٢٪ في القطاع الحكومي (عمال جامعة أسيوط) وحوالى ٢,٥٪ في القطاع العام (شركة شاهر سنترليك) وحوالى ٢,٥٪ في القطاع الخاص (الشركة العربية للمصاعد) وحوالى ٢,٥٪ لذوى الكوادر الخاصة (هيئة تدريس جامعة أسيوط) .

ولنا إن نلاحظ هنا تحقق الاختلاف بين متوسطات الأجور ومعدلات تدرجها وبصورة ملحوظة بين القطاعين الحكومي والعام وداخل وحدات كل منهما رغم خضوع العاملين بهذين القطاعين لجداول موحدة للأجور .

وفيما يلي نوضح تطور بداية الربط الشهري لدرجات الوظائف المختلفة بالقطاعين الحكومي والعام خلال الفترة من يوليو ١٩٧٨ (بدء العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨) وحتى يوليو ١٩٨٤ (بدء العمل بالقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٤) :

جنيه بالقطاع الحكومي (عمال جامعة أسيوط) ٢٤٢,٢ جنيه بالقطاع الخاص .

٢ - اختلاف متوسطات الأجور الشهرية داخل القطاع الواحد من شركة لأخرى ومن فترة زمنية لأخرى . فنتراوح في إحدى شركات القطاع العام في عام ١٩٨٢ بين ٣٥,١ جنيه عند سن الـ ٢١ و ٧٤ جنيه عند سن الستين بمعدل تزايد سنوى مركب لا يتجاوز ٢٪ (شركة المشروعات الصناعية) بينما تتراوح في شركة أخرى في عام ١٩٨٣ بين حوالى ٢٤,٠ جنيه عند سن الـ ٢١ و ٩١,٨ جنيه عند سن الستين بمعدل تزايد سنوى مركب حوالى ٢,٦٪ (شركات قطاع النواء) .

٣ - وفقا للوضع عام ١٩٨٦ فإن المعدل السنوى

الدرجة	٧٨/٧	٨٠/٧	٨١/٧	٨٢/٧	٨٤/٧
	ق ٤٧ لسنة ٧٨ (٤٠ م)	ق ٣٦ لسنة ٨٠ (١ م)	ق ١١٤ لسنة ٨١ (٦,٣,٢ م)	ق ٣١ لسنة ٨٢	مبلغ
	م →	م →	م →	م →	م →
المتن	١٧٥,٠	١٨١,٢٥٠	٢٠٦,٩١٧	٢١١,٩١٧	٢١٦,٩١٧
العالية	١٢٥,٠	١٢٥,٠	١٣٠,٠	١٣٥,٠	١٤٠,٠
مدير عام	١١٠,٠	١١٠,٠	١١٥,٠	١٢٠,٠	١٢٥,٠
اوى	٨٠,٠	٨٠,٠	٨٥,٠	٩٠,٠	٩٥,٠
لثنية	٥٥,٠	٥٥,٠	٦٠,٠	٦٥,٠	٧٠,٠
ثالثة	٣٠,٠	٣٣,٠	٣٨,٠	٤٣,٠	٤٨,٠
رابعة	٢٠,٠	٢٣,٠	٢٨,٠	٣٣,٠	٣٨,٠
خامسة	١٨,٠	٢١,٠	٢٦,٠	٣١,٠	٣٦,٠
سادسة	١٦,٠	٢٠,٠	٢٥,٠	٣٠,٠	٣٥,٠
١١٨,٧					

في هيكل الأجور يتغير معدل تدرج الأجور مما يستلزم ضرورة الفحص الدورى للمركز المالى للصناديق القائمة .  
٢ - بمראה أن فرصة الترقى إلى الوظائف العليا تكون متاحة لحمله المؤهلات ممن يبدأ تعيينهم بالدرجة ذات بداية الربط ٤٨ جنيه فإن أقصى معدل مفترض لتدرج الأجور يتحقق بشغلهم الدرجة الممتازة بربط شهرى ٢١٧ جنيه أى بزيادة قدرها ٤,٥٢٠,٨٢ بمعدل تدرج سنوى مركب ٢,٧٥٪ تقريبا .

ويستفاد من تحليل بيانات هذا الجدول الآتى :

١ - زيادة بداية الربط الشهري لأجور الدرجات المختلفة خلال فترة السنوات الست بين يوليو ١٩٧٨ ويولير ١٩٨٤ بما يتراوح بين ١٢٪ ، ١١٨,٧٪ مع التدرج في نسب الزيادة بين الدرجات عكسياً فتصل نسبة الزيادة إلى اقصاها لشاغلي أدنى الدرجات ، وتكون عند أدنى قدر لها بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا ( الممتازة والعالية والمدير العام ) .. ومع التطور المستمر والملاحظ

وهكذا نخلص إلى الآتي :

#### رابعاً : معدل الفائدة المركبة :

أياً ما كانت سياسة وأوجه الاستثمار فإن من المفترض تحقيق ريع لأموال صندوق التأمين وبالتالي وجود معدل للاستثمار يعتبر عاملاً أساسياً Cardinal factor في تقدير نفقات المزايا ومقدار الاشتراكات ولبيان ذلك أن نشير إلى بيانات الجدول التالي التي يرضع إلى أي مدى يتناقص الاشتراك السنوي اللازم ، كلفة فورية مؤكدة ، لإداء ١٠٠٠ جنيه في نهاية عدد معين من السنوات وذلك كلما زاد معدل الاستثمار .

١ - أهمية تحديد معدل تدرج الأجور في ضوء التحليل الإحصائي الفعلي لأجور العاملين أعضاء كل صندوق على حده وفقاً لأعمارهم .. مع ملاحظة أنه وفقاً لهيكل الأجور بالقطاعين الحكومي والعام في يوليو ١٩٨٤ يبلغ أقصى تدرج سنوي للأجور  $2\frac{1}{2}\%$  .

٢ - تغير معدلات تدرج الأجور من فترة زمنية لأخرى مما يستلزم فحص المركز المالي لكل صندوق على فترات دورية .

جدول : الاشتراك السنوي لإداء ١٠٠٠ جنيه في نهاية المدة

معدل الاستثمار %	معدل السداد بالسنويات			
	٥	١٠	١٥	٢٠
	م - ج	م - ج	م - ج	م - ج
٥	١٧٢,٤٠٠	٧٥,٧٠٠	٤٤,١٠٠	٢٨,٨٠٠
٦	١٦٧,٤٠٠	٧١,٦٠٠	٤٠,٥٠٠	٢٥,٧٠٠
٧	١٦٢,٥٠٠	٦٧,٦٠٠	٣٧,٢٠٠	٢٢,٨٠٠
٨	١٥٧,٨٠٠	٦٣,٩٠٠	٣٤,١٠٠	٢٠,٢٠٠
٩	١٥٣,٣٠٠	٦٠,٤٠٠	٣١,٢٠٠	١٧,٩٠٠
١٠	١٤٨,٩٠٠	٥٧,٠٠٠	٢٨,٦٠٠	١٥,٩٠٠
١١	١٤٤,٧٠٠	٥٣,٩٠٠	٢٦,٢٠٠	١٤,٠٠٠
١٢	١٤٠,٥٠٠	٥٠,٩٠٠	٢٤,٠٠٠	١٢,٤٠٠

ونظراً للأثر الملحوظ لاستخدام معدل فائدة معين في الحسابات الاكتوارية لصناديق التأمين الخاص يتعين علينا استخلاص المعدل المناسب دون تحوير زائد يؤدي إلى المغالاة في تقدير الاشتراكات ثم تراكم فائض يستفيد منه الأعضاء الجدد أو من تنقضي خدمتهم بعد عدة سنوات دون غيرهم بما لا يحقق العدالة التأمينية بين

الأعضاء ، وفي ذات الوقت يجب الحد من التفاؤل الزائد باختيار معدل مرتفع يؤدي في البداية إلى انخفاض الاشتراكات ثم يظهر في السنوات اللاحقة مجزاً يؤثر على حقوق الأعضاء ويؤدي عندئذ إلى أن يصبح من تنتهي



## → التالى التعليمى والاستثمارى

خدمتهم فى السنوات الأولى فى مركز أفضل ممن تستمر عضويتهم لفترة طويلة أو يلتحقون بالعمل فى السنوات التالية .

وفى سبيل استخلاص المعدل المناسب يجب الاسترشاد بالسائد فى السوق مع مراعاة الأحكام والشروط القانونية المتعلقة باستثمارات صناديق التأمين التى تقرها قوانين الإشراف والرقابة ، وفى هذا الشأن تنص المادة ( ١٤ ) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ على وجوب ترقيم أموال الصناديق كالآتى :

١ - ٢٥٪ منها على الأقل فى أوراق مالية مضمونة من الحكومة .

٢ - ٦٠٪ على الأكثر فى بعض أو كل المجالات الآتية :

تملك عقارات موجودة داخل البلاد تملك أوراقا مالية قابلة للتداول فى حدود ما قيمته ٥٠٪ من مجموع أموال الصندوق - الإيداع فى أحد البنوك المصرية كودائع نقدية ثابتة ذات عائد - منع قروض للأعضاء وفقاً لما يقضى به النظام الأساسى للصندوق - أية استثمارات أخرى مضمونة العائد بشرط موافقة الهيئة المصرية للرقابة على التأمين .

٣ - الإيداع فى حساب بأحد المصارف المصرية بما لا يجاوز ١٥٪ من مجموع أموال الصندوق .

ونظراً لأنه لا يوجد حد أقصى للاستثمار فى الأوراق المالية المضمونة من الحكومة فقد احتلت فى عامى ٨٤ و ١٩٨٥ أعلى نسبة فى استثمارات أموال الصناديق تليها الودائع الثابتة وتأتى بعد ذلك أوجه الاستثمار الأخرى على النحو المبين بالجدول التالى :

١٩٨٤		١٩٨٣		أوجه الاستثمار
%	مبالغ	%	مبالغ	
٤٧,٣	١٦٥٨٧٠	٤٢,١	١١٠٣٤٧	أوراق مالية مضمونة
٣٢,٠	١١٢٤١٣	٣٤,٢	٨٩٨١١	ودائع ثابتة
٧,٣	٢٥٥٠٩	٧,٥	١٩٧٣٣	أوراق مالية مدفونة
٤,٦	١٦١٣٩	٦,٩	١٨٠٩٢	عقارات
٣,٤	١١٨١٤	٤,٣	١٢٣٨١	قروض
٥,٤	١٨٩٤٨	٥,٠	١٣١١٦	استثمارات أخرى
١٠٠,٠	٣٥٠٦٩٣	١٠٠,٠	٢٦٢٤٨٠	الإجمالي
مستخلص من الكتاب السنوى عن نشاط سوق التأمين فى جمهورية مصر العربية ٨٤ - ١٩٨٥ ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ، ص ٤٥٦ .				

ومعدل قاشتتها ١٢٪ . وقد أدى ذلك إلى تحقيق ربح استثمار بلغ ٢٤,٨٥٠,٠٠٠ جنيه ، ٣٧,٥٣٧,٠٠٠ جنيه خلال عامى ١٩٨٣ و ١٩٨٤ <sup>(١٧)</sup> بمعدل سنوي ٩,٥٪ ، ١٠,٧٪ على التوالي .

ويتضح من الجدول عالى توجيه أكثر من ٧٥٪ من أموال الصناديق إلى الأوراق المالية المضمونة من الحكومة ( ويتمثل أساساً فى شهادات الاستثمار التى يصدرها البنك الأهلى لحساب وزارة المالية ) والودائع الثابتة ( ٧٦,٢٪ عام ١٩٨٢ و ٧٩,٢٪ عام ١٩٨٤ )

( ٤٧ ) الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين فى جمهورية مصر العربية ، ٨٤ ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره ٤٤٢ .



## الخلاصة :

تنتشر صناديق التأمين التكميلية الخاصة على الصعيدين الدولي والمحلي كوسيلة فعالة لتجاً إليها العديد من الهيئات والشركات لجذب العمالة الجيدة والمحافظة على العمالة المدربة ذات الخبرة من خلال توفير حماية تأمينية إضافية لتلك التي تقدمها نظم التأمين الاجتماعي القومية .

وأمام تزايد رغبة العاملين وأصحاب الأعمال في مصر في إنشاء صناديق التأمين التكميلية إعتقد كبار رجال الدولة إمكانية إنشاء نظم تأمين تكميلي موحد يشمل جميع العاملين . وأسفر ذلك عن توصية لجنة العليا للسياسات بوقف إنشاء صناديق التأمين الخاصة وتطوير نظام التأمين الاجتماعي القومي بحيث تضاف لشرية الأجر الأساسي المكونل بالصماية التأمينية شريية جديدة للأجر تشمل باقي عناصره وتصل إلى ١٥٠ ٪ من الأجر الأساسي .

على أنه نظراً لقومية وإجبارية نظام التأمين الاجتماعي القومي فقد اقتصر اهتمامه على الاحتياجات التأمينية ذات الاهتمام العام المشترك ، واستمر في ربط المزايا بشروط مؤهلة ترتبط بتحقيق الخطر ولا تمتد لسلوك العامل وأنضباطه . ولم يمكن بالتالي استخدام المزايا القومية الجديدة كوسيلة لمحافظة الهيئات والشركات على عمالها المدربة واجتذابها لعمالة جديدة وهو الأمر الذي تنجع في تحقيقه صناديق التأمين التكميلية بحكم طبيعتها الاختيارية ومجالها القنوي المحدود .

ومن هنا استمرت الحاجة إلى إنشاء الصناديق التأمين التكميلية الخاصة وأصبحت مطلباً عمالياً تم عرضه على القضاء وادى في النهاية إلى عدول اللجنة

ومن هنا فإننا لا نفهم كيف تقرر اللجنة العليا للسياسات أن من بين الضوابط التي يتعين أن تلتزم بها صناديق التأمين تقدير تكلفة المزايا بمراعاة معدل استثمار لا يتجاوز ٨ ٪ وهو معدل لا يتناسب مع ذلك السائد في السوق بالنسبة لأوجه الاستثمار المقررة لصناديق التأمين والذي يصل إلى ١٣ ٪ وبالتالي فإنه لا يتناسب مع المعدل المحقق فعلاً والذي يتراوح بالنسبة لإجمالي الصناديق بين ٩,٥ ٪ و ١٠,٧ ٪ في عامي ١٩٨٣ و ١٩٨٤ .. وبالطبع فإن انخفاض المعدل الذي يراعى عند تقدير تكلفة المزايا عن المعدل المحقق يؤدي إلى فائض اكتواري وبالتالي إلى تخفيض الاشتراكات أو زيادة المزايا في تاريخ مستقبل . وبالتالي لا يستفيد من ذلك إلا الأعضاء الجدد ومن تستمر عضويتهم من الأعضاء القدامى حتى ذلك التاريخ .

## خامساً : معدل المصاريف الإدارية

وهذه تشمل مصاريف تحصيل الاشتراكات وإداء المزايا فضلاً عن أجور المستشارين في مجالات الاستثمار والتأمين والشئون القانونية والاكثوارية<sup>(٤٨)</sup>. وعادة ما تنص النظم الأساسية لصناديق التأمين الخاصة على تحصيل الشركات ببعض الإعباء الإدارية ( كتوفير مقر أو مطبوعات ) مع تقرير حد أقصى للمصاريف الإدارية وفقاً لحجم العضوية والموارد والمزايا يتراوح عادة بين ٢ ٪ في النظم ذات العضوية الكبيرة<sup>(٤٩)</sup> أو التي تتميز بمزاياها بالتعدد أو الدورية وبالتالي تكون مواردها السنوية أو التأسيسية مرتفعة<sup>(٥٠)</sup> وتصل إلى ٥ ٪ في النظم ذات العضوية أو للمزايا والموارد المحدودة<sup>(٥١)</sup>.

وعند إنشاء صندوق تأمين جديد يفترض عند إجراء الحسابات الاكتوارية أقصى معدل للمصاريف الإدارية ينص عليه النظام الأساسي ، أما بالنسبة للصناديق القائمة فيتعين عند فحص مركزها المالي الاعتماد بالخبرة المتاحة في السنوات السابقة .

( ٤٨ ) Sue Ward, Pension schemes, Op. Cit., P. 103.

( ٤٩ ) صندوق شربات مطاع الدواء وقطاع الكهرباء .

( ٥٠ ) صندوق الملاحة الوطنية والمقارلات المصرية .

( ٥١ ) صندوق الشركة العامة للمعادن والعمالة للمسيوكات .

## → التقييم الاقتصادي والاكتواري

العليا للسياسات ومراعاة للدور الذي تلعبه  
الصناديق على المستوى القومي .  
وفي مجال استخلاص الاسس الاكتوارية أسفرت  
الدراسة عن الآتي :

إتفاقاً مع الطبيعة الاختيارية لعضوية صناديق  
التأمين ومجالها المحدود بالعملين بكل شركة أو هيئة فإن  
من المناسب إجراء الحسابات الاكتوارية وفقاً لاسلوب  
التمويل الكامل الذي يهتم بتوازن المزايا والاشتراكات  
بالنسبة لمجموعة الاعضاء الموجودين في تاريخ إجراء تلك  
الحسابات مع مراعاة الاسس الآتية :

١ - تحديد جدول معاون ذو تناقص متعدد لبيان حركة  
انتهاء العضوية لمختلف الاسباب المرتبطة  
باستحقاق ومستوى المزايا والتي تشمل حالات  
الانسحاب والعجز المنهي للخدمة إلى جانب حالات  
التقاعد والوفاة .

٢ - اختيار معدل تدرج الاجور وفقاً للائحة الاجور  
والعلاوات المتبعة بالجهة التي ينشأ فيها الصندوق  
وبمراعاة الفقرة القائمة التي يتبين من الدراسة  
تغيرها من فترة لأخرى .

٣ - اختيار معدل الفائدة المركب في ضوء أسعار الفائدة  
السائدة في السوق لوجه الاستثمار المقررة قانوناً  
لصناديق التأمين الخاصة وبمراعاة الخبرة العملية  
التي يتضح منها ارتفاع المعدل المحقق عامي  
١٩٨٣ و ١٩٨٤ عن ذلك الذي تقررته اللجنة العليا  
للسياسات والذي سيؤدي بالتالي إلى المغالة في  
تقدير نفقات المزايا بما لا يحقق العدالة بين أجيال  
الاعضاء .

٤ - اختيار معدل المصاريف الإدارية بمراعاة التزامات  
الجهات التي تتبعها الصناديق من حيث تحملها  
لبعض أوجه النفقات مع إتباع أقصى معدل  
للمصاريف الإدارية ينص عليه النظام الأساسي  
عند إجراء الحسابات الاكتوارية لصندوق جديد  
ومراعاة الخبرة العملية عند الفحوص الاكتوارية  
الملاحقة .

العليا للسياسات عن قرارها السابق بحظر إنشاء  
الصناديق الخاصة فبابحت إنشائها وتسجيلها إلا أنها  
اشتربت اعتمادها على التمويل الذاتي من العاملين  
وإجراء حساباتها الاكتوارية بافتراض معدل فائدة  
لا يتجاوز ٨٪ سنوياً .

وإمام تناول اللجنة العليا للسياسات لبعض الاسس  
الفنية والاكتوارية لصناديق التأمين الخاصة أصبح من  
الضروري إيضاح ارتباط تلك الاسس بطبيعة ومجال ودور  
تلك الصناديق وفي هذا الشأن فقد أسفرت الدراسة عن  
استخلاص الاسس التامينية الآتية :

١ - تعدد صور المزايا التامينية التي يمكن لصناديق  
التأمين الخاصة تقديمها على أنه يتعين عند تحديد  
مزايا كل صندوق على حده تكامل تلك المزايا مع  
تلك التي يوفرها النظام القومي وتوزيعها بما يتفق  
والاحتياجات الخاصة لجماعة المؤمن عليهم  
اعضاء الصندوق مع تحقيق قدر من الرقوة لتلبية  
الظروف الفردية بمراعاة حرية كل عضو في  
الانضمام والانسحاب .

ونظراً لمحدودية مجال الصناديق التكميلية  
فبراعى عند توليف مزايا تامينية ملموسة في حالتي  
الوفاة والعجز المبكر إعادة تأمين هذين الشطرين  
لصالح الصندوق تحقيقاً لاستقراره المالي .

٢ - عند تحديد مستوى المزايا والشروط المؤهلة  
لاستحقاقها يتعين ربط ذلك بسلوك العاملين  
وانضباطهم واستمرارهم في العمل حتى سن  
التقاعد .

٣ - نظراً لمسيرة الاجور للارتفاع المستمر في نفقات  
المعيشة والأسعار يجب ربط المزايا التامينية  
بالأجر أو متوسط الأجر خلال الفترة السابقة  
مباشرة على انتهاء الخدمة .

٤ - حتى يمكن للصناديق التكميلية تحقيق هدفها  
الانتاجي المرغوب فيه على مستوى رجال الإدارة  
فإن من الضروري والملائم مساهمة أصحاب  
الأعمال في تمويل نفقات المزايا بما يمثل حصة  
العاملين وفقاً للسائد في مصر قبل قرار اللجنة

## المراجع

4. Ernest Kaiser, National summary of Switzerland, submitted to V International Conference of social security Actuaries and statisticians, I.S.S.A, Berne, 1971.

5. ———, The Financial systems of Old-age insurance influenced by Economic development, I.S.S.A. bulletin, Geneva, Nos: 10-12, 1962.

6. Herbert Hebing, Complementary Pension Institutes or Complementary Pension Schemes, National Summary of German, Actuaries and statisticians, I.S.S.A. Berne, 1971.

7. Jacques Doublet & Paul Hecquet, National summary of France, submitted to V International conference of Social Security Actuaries and statisticians, I.S.S. A, Berne, 1971.

8. Michael Pilch & Victor Wood, Pension Schemes, Gower Press, England, 1979.

9. Sue Ward, Pensions, Pluto Press Ltd., London 1981.

(١) باللغة العربية .

• قانون صناديق التأمين الخاصة رقم ٥٤ لسنة ١٩٧٥ ولائحته التنفيذية الصادر بقرار وزير الاقتصاد رقم ٧٨ لسنة ١٩٧٧ .

• الكتاب السنوي عن نشاط سوق التأمين في جمهورية مصر العربية ، الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ، ٨٠ - ١٩٨١ ، و ٨٤ - ١٩٨٥ .

• النظام الأساسي والتقارير الاكتوارية لصناديق تأمين العاملين بشركات : المقاولات المصرية ، العامة للمعادين ، النصر للمسيوكات ، المصرية لتجارة الكيماويات ، الملاحة الوطنية ، المقاولون العرب ، المستودعات المصرية ، جريدة الأهرام .

• د . سامي نجيب ، موسوعة التأمينات الاجتماعية للعاملين ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٥ .

(ب) باللغة الانجليزية :

1. Alistair Neill, life contingencies, William Heinemann Ltd. London 1979.

2. David Fanning, the Growth and development of occupational Pension Funds, Managerial Finance review, Volume 6 No: 3/1980.

3. E.M.Lee, AN introduction to Pension Funds., The institute of Actuaries, London, 1979.



دار النشر

## موازانات

مدخل

مقترح  
لإعداد

## خطة البحث :

قام الباحث بتقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث هي :-  
المبحث الأول : أهمية وطبيعة نشاطات البحوث والتطوير .  
المبحث الثاني : مداخل إعداد موازنات البحوث والتطوير .  
المبحث الثالث : المدخل المقترح لإعداد موازنات البحوث والتطوير .

## المبحث الأول

## أهمية وطبيعة نشاط

## البحوث والتطوير :

أصبح من المتفق عليه أن نشاط البحوث والتطوير وابتكار منتجات جديدة يمثل عنصرا هاما بصدد عملية التخطيط المستقبلي للمنشآت ، حيث أن مستقبل غالبية - إن لم يكن جميع - المنشآت الصناعية أصبح مرتبطا إرتباطا وثيقا بقدرتها على تطوير وتسويق نائج لمنتجاتها ، وقد ساعد على الاهتمام بهذا النشاط التطور التكنولوجي السريع بالإضافة إلى المنافسة المتزايدة بين المنشآت .  
وللادلة على أهمية ذلك النشاط فجدير بالذكر أن معظم المنشآت الصناعية في دولة مثل الولايات المتحدة

ولذا فإنه من الصعوبة بمكان تحديد ما إذا كانت الموازنة تعبر عن مدى كفاءة عمليات المنشأة أم لا .

وإذا أخذنا في الاعتبار الطبيعة الخاصة جدا لنشاطات البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى عدم إرتباطه مباشرة بمخرجات المنشأة لا تضح مدى الصعوبة والمشكلات العديدة التي تواجه عملية إعداد موازنات البحوث والتطوير ، ومن هنا تنبع أهمية البحث .

## هدف البحث :-

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على طبيعة وخصائص نشاط البحوث والتطوير ثم دراسة المداخل المختلفة الملائمة لإعداد موازنات البحوث والتطوير واقتراح مدخل لإعداد الموازنة أكثر مناسبة في هذا المجال .

محمد سعيد الشناوي  
أكاديمية السادات

## توصيف المشكلة :-

اضفى استخدام الموازنة كأداة إدارية أمرا متفقا عليه في مجال المحاسبة والإدارة ، حيث تقوم الموازنة بدور إساسي في عملية تكامل الوظائف الإدارية الرئيسية ، ومن المتفق عليه أن فعالية الموازنة كأداة تخطيط ورقابية تعتمد على المجال الذي يتم استخدامها فيه ، فمثلا تستخدم الموازنة بطريقة الفضل كأداة رقابية في الأنشطة المرتبطة مباشرة بالمخرجات النهائية للمنشأة ، لأن المدخلات المستخدمة عن طريق تلك الأنشطة غالبا ما تكون دالة مباشرة لمخرجات المنشأة ، وفي هذا المجال تستخدم الموازنة المرنية .

اما حينما تكون أنشطة الأداء غير مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة - مثل نفقات البحوث والتطوير - فإن الموازنة تؤدي غرضا مختلفا . إن المهام والموارد المطلوبة ليست مرتبطة مباشرة بمخرجات المنشأة ،

# البحوث والتطوير

=====

الأمريكية تنفق كل منها ما بين حوالي | البحوث والتطوير كما يتضح من | للعام المالي ١٩٧٦ وذلك لبعض المنشآت  
٥ - ١٠٪ من مبيعاتها على نشاط | الجدول التالي والتي ترجع بياناتها | الصناعية الأمريكية: (١)

مسلسل	اسم الشركة	مصرفات للبحوث والتطوير بالمليون دولار	نسبة مصرفات البحوث والتطوير إلى المبيعات
١	I.B.M.	١٠١٢,٠	٪٦,٢
٢	United Technologies	٣٥٨,٤	٪٦,٩
٣	Eastman Kodak	٢٣٥,٥	٪٦,٢
٤	Xerox	٢٢٥,٧	٪٥,١
٥	Baeing	١٩١,٠	٪٤,٩
٦	Sperry Rand	١٦٨,٣	٪٥,١
٧	Merck	١٣٦,٣	٪٨,٢
٨	Honeywell	١٢٥,٦	٪٥
٩	Eli Lilly	١١٣,١	٪٨,٤
١٠	Burroughs	١٠٧,٩	٪٥,٨
١١	Hewlett- Packard	١٠٧,٦	٪٩,٦
١٢	Motorola	١٠١,٥	٪٦,٧
١٣	Upjohn	٩٢,٦	٪٩
١٤	Polaroid	٧٧,٦	٪٨,١
١٥	Pfizer	٨٨,١	٪٤,٧

كذلك فإنه على مستوى الدول | والتطوير إلى الدخل القومي الإجمالي | من الجدول التالي والتي ترجع بياناتها  
المتقدمة فإن نسبة ما ينفق على البحوث | لها نسبة لا يستهان بها ، كما يتضح | إلى العام المالي ١٩٧٨: (٢)



(١) نقلا عن :-  
- Gilman, J.J., & Miller, R.H., "R & D : What Link to Profits.?" ( Management Review : Sept., 1978 ).

(٢) نقلا عن :-  
- Gerstenfeld, Arther., & Sumigoshi, Key., " The Management of Innovation in Japan - Seven Forces that Make the difference. ", ( Research Management : January, 1980 ), P.30 .

## مستقبل مقترح لأبحاث موازانات البحوث والتطوير

النسبة المئوية للدخل القومي الإجمالي	المنفذ بواسطة		البلد
	الحكومة	قطاع الصناعة	
٩,٠٪	٦٧٪	٣٣٪	كندا
٧,١٪	٥٩٪	٤١٪	فرنسا
٩,١٪	٣٧٪	٦٨٪	اليابان
٩,١٪	٥٨٪	٤٢٪	المملكة المتحدة
٢,٢٪	٥٣٪	٤٧٪	الولايات المتحدة
٤,٢٪	٣٨٪	٦٢٪	ألمانيا الغربية

وعلى مستوى جمهورية مصر فإن الاتفاق على نشاط البحوث والتطوير لم يلق الاهتمام الكافي بعد ، فالملامح أن معظم المنشآت الصناعية في مصر لا تهتم بالاتفاق على هذا النشاط رغم أهميته ، اللهم إلا في نشاط صناعة الدواء حيث تقوم شركات الأدوية بتخصيص اتفاق على هذا النشاط رغم ضعف الرقم المخصص لها ، بالإضافة إلى أن معظم المبلغ المخصص لا يتفق على نشاط البحوث والتطوير بالمعنى الدقيق ، إنما هو في غالبيته إنفاق على الرقابة على الجودة .

هذا ويرجع الاهتمام الملحوظ والمتزايد من جانب الدول المتقدمة بالاتفاق على نشاط البحوث والتطوير

إلى ما سبق أن ذكره الباحث من سياق التطور التكنولوجي السريع والمنافسة المتزايدة بين المنشآت ، بالإضافة إلى ما قام به البعض<sup>(٣)</sup> من دراسات أثبتت نتائجها أنه في الأغلب الأعم فإن الاتفاق على البحوث والتطوير ذات ارتباط قوى بالربحية والمبيعات . وهذا الارتباط يختلف من صناعة لأخرى فيما يمكن التعبير عنه « إنتاجية البحوث والتطوير » ، إلا أن الباحث يرى عدم دقة هذا الارتباط ورغم الانتعاش الكامل بتأثير البحوث والتطوير عليها - حيث أن هناك العديد من العوامل الأخرى بالإضافة إلى نشاط البحوث والتطوير والتي تؤثر في مجموعها على ربحية ومبيعات المنشأة ،

بالإضافة إلى أن الاتفاق على نشأ البحوث ينتج عنه أنشطة أو منتج تمضى عليها عدة سنوات حتى تص ذات تأثير على الربحية ، أي أنه يه القول بأن أحد الأطراف هو الاتفاق . البحوث - يرتبط بالحاضر بينما يته الطرف الآخر - سواء الربحية المبيعات - بالمستقبل

ويمكن النظر إلى نشاط البحوث والتطوير بصرف النظر عن موقع وظ البحوث والتطوير بالهيكل التنظيم للمنشأة - على أنه نظام معلومات تتمثل مدخلاته في صورة أموال إنفاقها على أجور الباحثين ومواد ومصرفيات أخرى ، وينتج عنها مخرجات عبارة عن مشروعات وبرامج

( ٣ ) من أمثلة ذلك -

• Parasuraman, A., & Zeren, Lind M., " R & D'S Relationship With profits and Sales.", ( Research Management : Jan- Feb., 1983 ), P.2

• Collier, Donald w., and others., " How Effective is Technological Innovation.?", ( Research Management : Sep - oct., 1984 ), P.12

مجال البحوث والتطوير مشكلة صعبة ، حيث أنه من الصعوبة بمكان استخدام معايير الاستثمار المتعارف عليها لتخصيص الموارد ، وإعداد موازنتها .

ويصدد دراسة إعداد موازنات البحوث والتطوير لأن الباحث يرى أنه يلزم دراسة وتحديد حد أدنى من الموضوعات يتعلق بتطوير المنتج الجديد ، التخطيط طويل المدى والأهداف العامة للمنشأة ، طرق تقييم واختيار المشروعات ، ومداخل إعداد الموازنة الثلاثة لنشاط البحوث والتطوير :-

## ( أ ) استحداث المنتج الجديد .

إن الفهم الجيد لعملية ابتكار واستحداث المنتج الجديد من الأهمية بمكان حيث يساعد ذلك على تحديد تكاليف وعوائد البحوث والتطوير ، وهناك العديد من المبررات التي تتفاعل جميعها لتجعل هذا النشاط من الأهمية

مستويات تنظيمية عديدة ، ولكن نظراً لأن أهدافها ودرجة عدم التاكيد المرتبطة بها والمجهود اللازم لإتمامها ، كل ذلك يختلف من مستوى تنظيمي لآخر<sup>(١)</sup> .

٧ - تعدد أنواع مشروعات البحوث والتطوير حيث تشمل ما يسمى البحث الأساسي والذي يهدف إلى خلق معرفة جديدة ، وإجراء البحوث التطبيقية على تلك المعرفة لتحديد إمكانية الاستخدام الاقتصادي لها ، بالإضافة إلى تطوير المنتجات ، وذلك بإجراء تحسينات هندسية عليها بهدف زيادة حصة السوق أو تخفيض التكلفة أو كليهما<sup>(٢)</sup> .

٨ - التداخل فيما بين بعض المشروعات البحوث والتطوير ، مما يجعل العائد المتوقع المخاطر وتكلفة أداء مشروع ما قد تتوقف على مشروعات أخرى .

٩ - الطبيعة الشمولية لنشاط البحوث والتطوير ، حيث أن مخرجات هذا النشاط تؤثر على أنشطة المنشأة الأخرى ، مثل التسويق ، الإنتاج .. وتعتمد على تلك الأنشطة في نفس الوقت<sup>(٣)</sup> .

كل تلك الخصائص تجعل عملية تخصيص الموارد وإعداد الموازنة في

مختلفة ، وهناك نظام للتغذية العكسية بغرض الرقابة وتحويل تدفق الأموال من تلك المشروعات التي يتوقع أن يكون عائدها أقل إلى تلك المحتمل أن يكون عائدها أكبر .

ويتميز نشاط البحوث والتطوير بخصائص مميزة لطبيعة ذلك النشاط ويمكن تحديد أهم تلك الخصائص فيما يلي :-

١ - عادة ما يكون عمل نشاط بحث غير متكرر مما يؤدي إلى عدم إمكانية تخطيطه بسهولة بخلاف ليات الإنتاج .

٢ - غالباً ما تكون نتائج البحوث علموسة ولا يمكن قياسها بدقة<sup>(٤)</sup> .

٣ - غالباً ما لا تتحقق العوائد ايجابية من البحوث لعدة سنوات بعد يتم إكمال البحث ذاته .

٤ - غالباً ما تكون « نتائج البحوث » مؤكدة ومن الصعوبة التنبؤ بأحياها<sup>(٥)</sup> .

٥ - يجب أن يكون لدى الباحثين هذا النشاط درجة كبيرة من الاستقلالية حتى يمكنهم القيام بنشاطهم الإبداعي ، مما يتعارض مع سس الرقابة عليهم<sup>(٦)</sup> .

٦ - الطبيعة الهرمية لهذا نشاط ليس فقط لأنها تتم عند

( ٤ ) - Gamlino, Anthony J., & Garlenberg, Morris., " The Management of R & D .", ( Management Accounting, Nov., 1979 ) P.58

( ٥ ) - Dohrman, R.J., " Matching Company R & D Expenditures to Technology Needs .", ( Research Management : Nov., 1978 ), P.17

( ٦ ) - Wolff, Michael E., " Keeping R & D Professionals Alive .", ( Research Management : - Sep - Oct., 1984 . )

( ٧ ) - Silverman, Barry G., " Project Appraisal Methodology : A Multidimensional R & D Benefit / Cost Assessment Tool .", ( Management Science : V.27, N.7, July, 1981 . ) P.802

( ٨ ) - Scarpello, Vida., and others., " Reintegrating R & D Into Business Strategy .", ( The Journal of Business Strategy : Spring, 1986 ), P.50.

( ٩ ) - Faas F.A.M. J., " How To Solve Communication Problems on the R & D Interface .", ( Journal of Management Studies : V.22, N.1, January, 1985 . ), P.86 .

الصناعية ، ويرى الباحث أخذ هذه النتائج بحذر ، بالإضافة إلى صعوبة التحديد الدقيق لمعايير النجاح التجارى أو الاقتصادى ، إلا أنها على أية حالة تعتبر مؤشرا لمدى المخاطرة المرتبطة بأنشطة استحداث المنتجات الجديدة .

## ( ب ) . التخطيط طويل

### المحى والأهداف العامة

#### للمنشة :-

يجب أن يكون تنفيذ نشاط البحث والتطوير وعملية تمويل هذا النشاط مرتبطة باستراتيجية وأهداف المنشأة طويلة المدى ، هذا ويجب تحديد الأهداف بوضوح ، وأن يراعى في هذا الصدد المعايير الأساسية لتحديد الأهداف والمتعارف عليها من حيث أن تكون محددة ، سهلة ، يمكن قياسها وتحققها ، حقيقية ويمكن الوصول إليها ، وأن يراعى في تحديثها موارد المنشأة وإمكاناتها ، وأن تكون متفقة مع خطط المنشأة وسياساتها .

## ( ج ) طرق تقييم واقتبل

### المشروعات :-

كما ذكرنا من قبل بصدد مراحل تطوير المنتج الجديد فإنه يتم إجراء

الابتكار للمنشة . وعادة ما تظهر في هذه المرحلة مشكلات غير متوقعة ومن ثم يلزم التفكير في بدائل جديدة .

#### ٥ - مرحلة اختبار المنتج :-

وتبدأ فيها التجارب الفنية والتجارية اللازمة للحكم الأولى على المنتج .

#### ٦ - مرحلة تسويق المنتج :-

حيث يتم توزيع المنتج الجديد على نطاق واسع .

وبصدد احتمال نجاح هذا المنتج الجديد خلال تلك المراحل المختلفة فقد قام أحد الباحثين<sup>(١٠)</sup> باستقصاء لدراسة احتمالات النجاح في المراحل المختلفة لاستحداث المنتج وخلصوا إلى ما يلى :-

- يمثل النجاح الفنى ٥٧٪ من تطوير المنتج الأولى .
- ويمثل النجاح التجارى ٦٥٪ من الانجاز الفنى الناجح .
- ويمثل النجاح الاقتصادى ٧٤٪ من النجاح التجارى .

مما يتضح معه طبقا لتلك الدراسة أن نسبة نجاح المشروعات التى يتم البدء في دراستها هي حوالى ٢٧٪ وذلك بالنسبة لمشروعات استحداث المنتجات

بمكان ، تلك المبررات تعمل على احتياجات المستهلكين وسلوك المنافسين بالإضافة إلى التقدم التكنولوجى السريع .

وجدير بالذكر أن تولد منتج جديد بالأسواق حيث يصبح له وجود تجارى يمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلى :-<sup>(١١)</sup>

#### ( ١ ) مرحلة الاستكشاف :-

وتتعلق ببحث أفكار المنتج بحيث تعنى بأهداف المنشأة .

#### ٢ - مرحلة التحليل :-

وتتضمن تحليل سريع لتحديد تلك الأفكار ذات الصلة بموضوع البحث ، ومن ثم تستحق دراسة تفصيلية أكثر .

#### ٣ - مرحلة التحليل التجارى :-

وتتضمن على تحليل أعمق للفكرة متضمنا شكل المنتج ، التطليل المالى ، دراسة السوق ، برامج الإنتاج .

#### ٤ - مرحلة ظهور المنتج :-

وتتعلق بتحويل الفكرة التى على الورق إلى منتج ملموس في السوق حيث تركز هذه المرحلة على البحوث والطاقة

( 10 ) - Booz, Alen, & Hamilton, Inc., " Management of New products. ", ( New York : Richard D. Irwin, Inc., 1966. ), PP.7-12.

( 11 ) - Mansfield, E., & Wagner, S., " Organizational and Strategic Factors Associated With Probabilities of Success in Industrial R & D. " The Journal of Business, April, 1978. ), P.179 .



## ١ - بناء الموازنة حول

### الأفراد :-

يجب أن تبني موازنات البحوث والتطوير حول الأفراد ( الباحثون ) وأن تراقب من خلالها .

## ٢ - موزنة الموازنة :-

نظرا لأن بيئة نشاط البحوث والتطوير يحكمها إلى حد كبير عنصر عدم التاكيد ، لذا فإن مدخل إعداد الموازنة الذي يصف بالمرونة يعتبر المدخل الأكثر ملائمة بل والضروري لهذا النشاط .

## ٣ - المشكلة :

يجب أن تشمل عملية إعداد موازنة البحوث والتطوير جميع العاملين في مجال البحوث والتطوير ، ليس هذا فقط بل يجب إشراك جميع المدراء للنشاطات المختلفة بالنشأة مثل التسويق ، المبيعات ، الإنتاج والتخطيط في عملية إعداد الموازنة لهذا النشاط .

## ٤ - الشمول :-

يجب أن تشمل الموازنة الجيدة تخطيط ورقابة كافة جهود العاملين بالنشأة وكافة انشطتها ، وذلك بالإضافة إلى تخطيط ورقابة كافة

المبيعات ، الإنتاج ، التخطيط ، إن دراسة وإقرار موازنة البحوث والتطوير يجب أن تكون عند مستوى الإدارة العليا .

## المبحث الثاني

## مدخل إعداد موازنة البحوث

### والتطوير :-

يتضح مما سبق أهمية نشاط البحوث والتطوير ، بالإضافة إلى الخصائص المميزة لذلك النشاط فإن عملية إعداد موازنة البحوث والتطوير تعتبر عملية صعبة ، ويسبب هذه الطبيعة المميزة لهذا النشاط فإن الموازنة يجب أن تكون مرنة إلى درجة كبيرة وتستخدم فقط بطريقة غير مباشرة لتقويم الأداء ، إن الموازنة هي الأداة الأكثر استخداما لرقابة مصروفات البحوث والتطوير بالإضافة إلى جعل العاملين في مجال البحوث أكثر إدراكا لعناصر التكلفة في هذا النشاط .

ومن المعروف أنه بالنسبة لأي مدخل لإعداد الموازنة أن الاعتبار الرئيسي فيه هو القدرة على تحديد تلك الخصائص والتي عن طريقها يمكن تمييز موازنة فعالة عن أخرى غير فعالة ، هذه الخصائص عديدة والتي يطلق عليها مبادئ إعداد الموازنة ، إن إعداد موازنة البحوث والتطوير كأي عملية إعداد موازنة يجب أن يراعى في المدخل الذي يتم استخدامه تلك الخصائص ولو أن بعضها يؤكد عليه طبيعة نشاط البحوث والتطوير وهي :

عملية التنقية والتحليل التجارى والمالى للمساعدة في استيعاد الأفكار ذات الاحتمال الأقل في التنفيذ ، وذلك قبل الدخول في مراحل ( أكثر تكلفة ، هذا ويتم تقييم واختيار المشروعات ) إما باستخدام المعايير ( أو المقاييس ) المالية أو باستخدام أساليب بحوث العمليات ، والمعايير المالية الأكثر استخداما في هذا المجال عديدة وأهمها : فترة الاسترداد العائد على الاستثمار ، القيمة الحالية ، معدل العائد الداخلى ، أما أساليب بحوث العمليات فمن أهمها أسلوب المحاكاة ، تحليل الحساسية .

## ( د ) مدخل إعداد

### الموازنة :-

وتعدنا بطرق لربط خطة الموازنة قصيرة الأجل بأهداف المنشأة طويلة الأجل ، هذه يتم دراستها في الجزء التالى .

لقد أصبحت عملية التخطيط لنشاط البحوث والتطوير عملية معقدة تمثل العديد من المشكلات وخصوصا عندما تكون الموارد أكثر ندرة ، لذا فإن الباحث يرى أن تعضيد الإدارة العليا في هذا الصدد واتصالها بمدراء البحوث والتطوير لتحديد التوازن المناسب لتخصيص الموارد على الأنشطة المختلفة بالنشأة من الأهمية بمكان ، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية إعداد برامج وموازنات البحوث والتطوير يجب ألا تكون قاصرة فقط على العاملين في مجال البحوث والتطوير ، بل يجب إشراك جميع المدراء للنشأة المختلفة بالشركة مثل التسويق ،

علاقة موازنة البحوث والتطوير بالموازنات الأخرى، بالنشأة، حيث

شكل يوضح الترابط بين الميزانيات التقديرية للمشروع

( ١٢ ) د . مصطفى رضا عبد الرحمن « الموازنة التقديرية أداة التخطيط والرقابة في المنظمات » ( مجلة كيميا : الكويت ، العدد ٢٨ ، يوليو/ سبتمبر ، ١٩٨٢ ) . ص ١٥

ويقوم الباحث بمناقشة مختصرة  
لكلا من النظامين :-

## (أ) موازنة التخطيط

### والبرمجة

يقصد بنظام موازنة التخطيط والبرمجة ذلك النظام الذي يتضمن الإجراءات اللازمة للتعرف على أفضل البدائل بين البرامج المقترحة والمتنافسة لتحقيق هدف معين ، إدراجه في موازنة الفترة القادمة ، هذا ويرتبط نظام موازنة التخطيط والبرمجة بعناصر ثلاثة :-

— عنصر التخطيط : بفرض تحديد المخرجات (الأهداف) المرغوبة .

— عنصر البرمجة : لتحديد طرق إنجاز تلك الأهداف من خلال برامج عمل .

— عنصر الموازنة : لتخصيص الأموال اللازمة لأكثر برامج العمل ملاءمة لتنفيذ الأهداف .

ويمكن وصف موازنة التخطيط والبرمجة بطرق مختلفة ، منها على سبيل المثال ما وصفها به David Novick من أنها "نظام يبيد بالتخطيط عن الأهداف وإعداد

١٩٧٢ ويجدا أن الطرق الأكثر استخداماً لإعداد موازنات البحوث والتطوير هي :-

— تحليل مشروعات البحوث والتطوير كل على حدة .

— نسبة مئوية زيادة عن الموازنة السابقة .

— نسبة مئوية من المبيعات المتوقعة أو نسبة من الأرباح .

ويرى الباحث أن مداخل إعداد موازنات البحوث والتطوير المبنية على أساس المبيعات سواء السابقة أو المتوقعة ، أو الأرباح سواء السابقة أو المتوقعة تعتبر غير مجدية إطلاقاً حيث يجب أن تتم دراسة أنشطة البحوث والتطوير مبنية على أسس سليمة ، وأنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ارتباط محدد قوى فيما بين تلك المتغيرات والإنفاق على نشاط البحوث والتطوير .

إن مدخل إعداد موازنة البحوث والتطوير الملائم هو ذلك المدخل الذي يربط بين موازنة البحوث قصيرة الأجل وبين الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للمنشأة ، أن مداخل إعداد الموازنة المتعارف عليها والتي تأخذ ذلك الربط في اعتبارها والأكثر ملاءمة لموازنات البحوث والتطوير اثنين هما :-

(أ) نظم موازنة التخطيط والبرمجة .

(ب) نظام موازنة الأساس الصفرى .

هذا بالإضافة إلى ميلدهء إعداد الموازنة الأخرى مثل أن تكون الموازنة حقيقية معبرة عن الواقع ، مع وجود برنامج فعال للمتابعة ... الخ .

هذا وقد قام العديد من الباحثين بوصف بعض الإجراءات ( أو المداخل ) التي يمكن استخدامها في إعداد موازنات البحوث والتطوير فبرى<sup>(١٣)</sup> Gilman أن موازنة البحوث يجب أن تقع فيما بين حدين والذين يتم تحديدهما لكل منشأة على حدة : حد أدنى للتمويل والذي أدنى منه يكون مستوى نشاط البحوث غير كفاء في تنفيذ استراتيجيات المنشأة لتطوير المنتج الجديد ، وحد أقصى للتمويل والذي إذا زاد عنه فإن مخرجات مجموعة البحوث والتطوير لا يتم استخدامها نظراً لصعوبة الحصول على المكان أو الأفراد المؤهلين أو المعدات في الأجل القصير .

أما Daniel Hamberg<sup>(١٤)</sup> يرى أن مستويات نشاط البحوث والتطوير في السنة السابقة ستؤثر بدرجة كبيرة على المستويات الحالية والمستقبلية لها ، خاصة عندما تكون استراتيجيات المنشأة هي الرغبة في استقرار واستمرارية نشاط البحوث والتطوير وأن أي مدخل لإعداد الموازنة يجب أن يأخذ ذلك في الاعتبار .

وقد قام الباحثان Naslund & Stelested<sup>(١٥)</sup> بدراسة على ٦٩ شركة من كبرى شركات السويد على عام

13. Gilman, J.J., " Stock Prices and Optimum Research Spending. " ( Research Management : V.12, N1, January , 1978 ) . PP. 34 - 36 .

14. Hamberg, Daniel. " Essays on the Economics of Research and Development. " , ( New York : Random House, 1966 ) , P.127.

15. Naslund, B., & Stelested, B., " Budgets for Research and Development : An Empirical Study of 69 Swedish Firms. " , ( R & D Management : V. 4, N. 2, Feb. 1974 ) , PP. 67-73 .

- لا تقيس الكفاءة النسبية المحتملة للبرنامج عند مستويات مجهود مختلفة .

## ( ب ) موازنة الأسس

### الصفري

يمكن تعريف إعداد الموازنة على الأساس الصفري بأنها « عملية تخطيط وموازنة والتي تتطلب من كل مدير أن يبرر مطلب موازنته الأجمالي بالتفصيل من نقطة الأساس (لذا فإنها أساس صفري) ، ويحول عبء الإثبات إلى كل مدير لكي يبرر لماذا يجب أن تنفق أية أموال على الإطلاق ، القرار يجب أن ترتبط بالمشروعات كل مشروع على حدة .

ويستلزم ذلك أن يتم تحديد جميع الأنشطة ووصفها في مجموعات قرار ، والتي يتم تقييمها عن طريق تحليل منتظم ثم ترتيبها طبقاً لأهميتها .<sup>(١٤)</sup>

وتعتمد فكرة إعداد الموازنة على الأساس الصفري على مفهوم « مجموعة القرار » حيث يضع المدير تصورات لما يريد أن يفعله ، وكيف يتم ذلك باختيار أحسن بديل ، وما هي البدائل الأخرى المتاحة وتكلفة وعوائد كل بديل ، ومدى استفادة المنشأة منها ومدى الخسارة التي تتحملها في حالة عدم إتمامها ، ثم ربط مجموعات القرار

ومن أهم عوائد نظام موازنة التخطيط والبرمجة أنها تربط فيما بين الأهداف التي تتعمده الإدارة بتحقيقها وتخصيص الموارد النادرة ، بالإضافة إلى أنها تمدنا بوسيلة فعالة لربط الموازنة قصيرة الأجل بالتخطيط طويل المدى للمنشأة .

إلا أن لها عدة محدودات ( عيوب ) رئيسية أهمها ما يلي :-

- تتطلب بيانات أكثر شمولاً وموضوعية عما تتطلبه الدخايل التقليدية لإعداد الموازنة .

- تركز بصفة أساسية على التجربة الماضية في إعداد الموازنة من حيث الظروف التي أحاطت بطريقة الإعداد والتنفيذ .

- عدم وجود موازنات بديلة للنشاط مما يؤدي إلى عدم توافر فرصة الاختيار بين البدائل لاختيار أفضل هذه البدائل وأنسبها .

- عدم القدرة على توفير البيانات بالشكل الذي تتطلبه الإدارة العلمية للمنشأة والطريقة التي يمكن معها تحليل تكلفة وعوائد كل نشاط وكل مركز مسئولية أو مستوى إداري .

- تصف فقط ماذا يجب أن يتم ولا تهتم بكيف يجب أن يتم .

البرنامج من خلال تحليل مبنى على تلك الأهداف ثم ترجمة تلك البرامج إلى متطلبات موازنة ، أنه نظام يحاول ربط السياسات من ناحية باستخدامات الموارد والموازنة من ناحية أخرى<sup>(١٥)</sup> .

إن الهدف الرئيس لموازنة التخطيط والبرمجة هو العمل على تحليل سياسات المنشأة والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات بتزويد المدراء بأداة للاختيار من بين البرامج المتنافسة ، اختيار تلك البرامج التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة ، ويمكن تمديد الإجراءات التي تحلق هدف موازنة التخطيط والبرمجة فيما يلي :<sup>(١٦)</sup>

- ١ - تحديد ووصف أهداف البرنامج .
- ٢ - تقييم ما إذا كانت مخرجات البرنامج تعنى بتلك الأهداف أم لا .
- ٣ - تحديد التكلفة الكلية للبرنامج .
- ٤ - التخطيط طويل المدى ( توزيع التكلفة الكلية للبرنامج على سنوات إنجازه ) .
- ٥ - تحليل بدائل البرنامج كجزء متكامل من عملية إعداد الموازنة .
- ٦ - إعداد الموازنة كأداة لتنفيذ قرارات البرنامج الناتجة عن المجهودات التحليلية .

16 . Novick, David., " Program Budgeting " , ( as Cited in ) " Encyclopedia of Professional Management . " , Lister R. Bittel, Editor in-chief, ( New York : Mcoraw-Hill Book Company, 1978 ) , P.994.

17 . Doh, John Chien., " The Planning- Programming- System in Three Federal Agencies.3 " ( New York : Prager Publishers, Inc., 1978 ) . P.17

18 . Sherleker, Vipendras., & Dean, Burton V., " An Evaluation of the Initial Year of Zero- Base Budgeting in the Federal Government . " , ( Management Science : V. 26, N.8, 1980 ) , P.752.

هذه بأهداف الخطة ، كما يتم ترتيبها حسب أولوياتها واختيار أفضل البدائل منها .

هذا ويمكن تحديد الخطوات الرئيسية لإعداد موازنة الأساس الصفرى فيما يلي :-

( ١ ) تحديد الأهداف :- وذلك وفق مراكز المسئولية ، والتحديد الجيد للأهداف يساعد كثيراً فى مهمة إعداد مجموعات القرار والمتعلقة بأهداف كل نشاط .

( ٢ ) تحديد وحدات القرار :- ويمكن تعريف وحدة القرار بأنها « تلك الأنشطة المتميزة والتي يمكن دراستها وتحليلها وتحديد التكلفة المالية لها كل على حدة » (١٩)

ويرى الباحث أن وحدات القرار هذه يمكن أن تكون مرادفة لمراكز التكلفة أو مراكز الموازنة الموجودة ، ويمكن طبقاً لطروب كل منشأة تجزئة مركز التكلفة أو الموازنة لأكثر من وحدة قرار ، وكذا يمكن ضم أكثر من مركز فى وحدة قرار واحدة ، وأما بالنسبة لنشاط البحوث والتطوير فإن وحدات القرار يجب أن ترتبط بالمشروعات كل مشروع على حدة .

### ٣ - إعداد مجموعات القرار :-

تعتبر مجموعة القرار الوثيقة التي يتم بها تحديد ووصف نشاط معين بالطريقة التي يمكن للإدارة بها :-

( ١ ) تقييم تلك المجموعة ووضع رتبة لها بين مجموعات القرار الأخرى والتي تتنافس معها فى الموارد المحدودة .

( ب ) تحديد ما إذا كان سيتم الموافقة عليها أم لا .

وعلى ذلك فإن المعلومات التي تحتويها مجموعة القرار يجب أن تعد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإجراء مثل ذلك التقييم وهي :-

- الغرض ( أو الأهداف ) .
- نتائج عدم أداء النشاط .
- طرق قياس الأداء .
- الأفعال البديلة .
- التكاليف والعوائد .

### ٤ - ترتيب مجموعات القرار :-

حيث يتم تحديد رتبة لكل مجموعة قرار وبذلك يتم تزويد الإدارة بأسلوب جيد لتخصيص الموارد المحدودة المتاحة لديها ، مما يجعلها تركز على التساؤلات الخاصة بما هو حجم الانفاق الواجب ، وأين يجب أن يتم هذا الانفاق ؟ .

### ٥ - إعداد تقييمات

#### الموازنة :-

بمجرد أن يتم ترتيب مجموعات القرار وتحديد مستوى الفصل طبقاً للموارد المتاحة للمنشأة ، ومن خلال

بيانات التكاليف التفصيلية التي تتضمنها مجموعات القرار التي تمت الموافقة على تمويلها ، فإنه يمكن إعداد خطة مالية لكل وحدة قرار وتجميعها على مستوى المنشأة لإعداد الموازنة السنوية .

ولإعداد الموازنة على الأسس الصفرى العديد من المميزات ( العوائد ) أهمها فيما يتعلق بالخطة والموازنات المنشأة ما يلي :-

( ١ ) تربط موازنة الأساس الصفرى كلا من الأهداف والخطة طويلة المدى بالموازنات .

( ٢ ) وجود مرونة كبيرة فى إعادة تخصيص الموارد لما تسمح به العملية من تحويلات فى الموازنة فيما بين الأنشطة نتيجة وجود مجموعات القرار التي تم ترتيبها لتلك الأنشطة .

( ٣ ) يتطلب مفهوم الأساس الصفرى تحديد وتقييم وتبرير لجميع الأنشطة المقترحة وليس فقط الإضافة أو النقص عن مستوى التشغيل الحالى مما ينتج عنه تخصيص للموارد أكثر فعالية .

( ٤ ) يمد مفهوم الأساس الصفرى المنشأة بأساس تكلفة/ عائد فيما يتعلق بقرارات الموازنة لكل أداء .

( ٥ ) يحدث المفهوم شمولاً كبيراً فى عملية إعداد الموازنة فيما يتعلق بالمديرين المنفذين والذين بالطبع يكونوا على دراية أكثر بمجالات نشاطهم .



19 . Bonsack, Robert A., & Rowan Thomas F. " Zero-Base Budgeting : from the Groundup. ", as Cited by : Balck, Homer A., and Edwards James Don., " Managerial and Cost Accountant's Handbook. " ; ( U.S.A : Dow Jones Irwin, 1979 ) P.1048 .

فترة مالية - عند إعداد موازنة كل سنة مالية ، بينما يركز مدخل الأساس الصفري على إعادة النظر في برامج العمل من الأساس - من الصفري - لمستوى النشاط لربط كل عمل بالهدف المحدد إنجازه خلال السنة المالية القادمة .

## البحث الثالث

### المدخل المقترح لإعداد موازنة

#### البحوث والتطوير :

يتضح مما سبق أنه يصدد إعداد موازنات البحوث والتطوير يمكن تمييز مدخلين رئيسيين :

**الأول :** وهو ما يمكن أن نطلق عليه مدخل الاضافية Incrementalism والذي يعتمد على موازنة الفترة السابقة كأساس ، ثم يتم تجميع بيانات التكاليف المختلفة للنشاط وتحليلها وتبويبها في شكل مجموعات إضافية (إضافات) ، وهذه هي التي يتم دراستها للموازنة الجديدة ، فلا يعتمد هذا المدخل على إجراء دراسة شاملة ، لأنه في رأي مؤيديه إن ينتج عن ذلك معلومات تعادل قيمتها المجهود اللازم لذلك ، ومثاله موازنة التخطيط والبرمجة .

**وإما المدخل الثاني :** وهو ما يمكن أن نطلق عليه مدخل الشمولية Comprehensive bensiveess ويرى أن جميع الموازنات من المفروض أن تبني على

مالية ، بينما تهتم موازنة الأساس الصفري بنشاط برنامج العمل في المدى القصير ، مما يشير بأفضليتها بصدد توفير البيانات التفصيلية اللازمة للرقابة على تكلفة مستوى مركز النشاط وعلى مستوى السنة المالية .

#### ب ( المشاركة في الإعداد :

تبدأ عملية تحليل الأنشطة ومجموعات القرار في ظل موازنة الأساس الصفري عند المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ، وتتجه صعوداً للتقييم وتحديد الأولويات والتصديق إلى مستوى الإدارة العليا ، بينما أنه في ظل موازنة التخطيط والبرمجة تتم عملية التخطيط ووضع البرامج عند مستوى الإدارة العليا ، وتتجه البرامج هيئياً للتنفيذ إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي ، ومن ثم - يمكن القول بأن تحقيق المشاركة في الإعداد يتم بشكل أفضل في ظل استخدام موازنة الأساس الصفري .

#### ج ( اختلاف أسلوب إعداد

#### النظر في برنامج العمل :

لا يتطلب مدخل إعداد موازنة التخطيط والبرمجة إعادة النظر في برامج العمل بالكامل - خاصة بالنسبة للبرامج التي يتطلب تنفيذها أكثر من

أما مشكلات (محددات) إعداد الموازنة على الأساس الصفري فهاها :-  
( ١ ) الحجم الكبير من أوراق العمل الناتجة عن استخدام هذا الأسلوب مما ينتج عنه زيادة في تكلفة استخدام الأسلوب ، بالإضافة إلى الوقت والمجهود المبذولين في إعداد هذا الحجم الهائل من أوراق العمل .

( ٢ ) تتطلب وقتاً ومجهوداً أكبر منه في الموازنة التقليدية .

( ٣ ) صعوبة ترتيب عدد كبير من مجموعات القرار .

( ٤ ) صعوبة تحديد التكلفة والمائد في بعض الحالات .

( ٥ ) صعوبة تقييم مجموعات القرار لوظائف أو أنشطة غير متشابهة .

يمكن من خلال استعراض مفهوم كل من موازنة التخطيط والبرمجة وموازنة الأساس الصفري تحديد أهم نقاط الخلاف بينها فيما يلي :

#### أ ( اختلاف مستوى

#### التخطيط والبعد الزمني :

يتم تركيز الاهتمام في ظل موازنة التخطيط والبرمجة أساساً على تخطيط الأهداف على المستوى العام للنشاط وإبعاد تنفيذها في الأجل الطويل ، ومن ثم تتوافر عن كل برنامج البيانات المالية التي تحتاجها الإدارة طوال فترة تنفيذها والتي قد تمتد لأكثر من سنة

رأسه من الأساس (من الصفر) جميع بدائل تخصيص الموارد ومثاله موازنة الأساس الصفري .

ويرجع اختلاف وجهات النظر بين مؤيدي كلا من المدخلين ، أن مؤيدوا مدخل الإضافية يرون أن أي نشاط يتم إعداد موازنة له يتم دراسته ولا تحتاج إلى دراسة مرة أخرى لأن المعلومات التي تم الحصول عليها خلال الدراسة الأولية تظل صالحة دوماً لأي دراسة في أي فترة موازنة قادمة حتى ينتهي النشاط ، أما مؤيدوا مدخل الشمولية فيعتقدون أن الدراسة الخاصة بموازنة العام الأول للنشاط - أو أي عام آخر - تصبح غير صالحة بعد إتمام دورة الموازنة لهذا العام ، لذا يجب أن تتم دراسة من الأساس ( من الصفر ) عند بداية كل دورة جديدة .

ويرى الباحث أن هذين المدخلين لإعداد موازنة البحوث والتطوير يمثلان اتجاهين متطرفين . ويجب أن يكون هناك مدخلاً وسطاً بينهما لإعداد موازنات البحوث والتطوير ، إلا أن مدخل الشمولية أفضل من مدخل الإضافية ، وعلى ذلك فقد قام الباحث بمحاولة إجراء بعض التعديلات على المدخل الشمولي ( موازنة الأساس الصفري ) استوحاها من فكرة مدخل الإضافية ، لتلائم إعداد موازنة البحوث والتطوير ، هذه التعديلات يمكن تلخيصها في الآتي :

( ١ ) بما أنه لا يتصور أن تبدأ دائماً من الصفر مع إكمال ما تم تنفيذه من أي مشروع للبحث والتطوير في السنوات السابقة - لأن عملية البحوث مستمرة - إذن فمن الضرورة أخذ ما سبق القيام به في الاعتبار ، وليس

معنى ذلك أخذ ما سبق على علاته والقيام بالتنفيذ المستقبلي بناء عليه .

( ب ) نظراً لصعوبة أن يتم تحليل تفصيلي لكل مشروعات البحوث والتطوير والمشروعات والطرق والمداخل البديلة لكل منها لإنجاز النشاط عند كل عام موازنة جديد ، لذا فإن الباحث يرى أن يتم هذا التحليل التفصيلي فقط خلال فترة الإعداد الأولى لموازنة الأساس الصفري . ويظهر ذلك في النموذج رقم ( ١ ) المقترح ، أما بالنسبة للإضافات ففرع أنه يتم دراستها في العام الأول ، إلا أنه يجب دراسة كل إضافة سيتم تنفيذها في العام المتوقع تنفيذها فيه لأنه قد تكون هناك ظروف جديدة طرأت على متغيرات التنفيذ ، وأتباع مثل ذلك يمكن من التقليل من الجهد والوقت وأوراق العمل اللازمة للتنفيذ .

( جـ ) غالباً ما يتم التبرير لمجموعة القرار في موازنة الأساس الصفري في شكل عواقب ( نتائج ) عدم أداء المهام الموضحة في تلك المجموعة ، ويرى الباحث في هذا الصدد أن الأخذ بالمدخل الإيجابي أفضل من هذا المدخل السلبي ، وذلك عن طريق تلخيص للعوائد المتوقعة من إتمام كامل للإضافة ومجموعة القرار ، هذه العوائد غالباً ما تكون مالية في طبيعتها مثل الربحية المضافة ، أو التخفيضات في التكلفة نتيجة إنجاز ذلك الأداء ، وهذا بالإضافة إلى العوائد الأخرى مثل المحافظة على حصة الشركة في السوق .. الخ ، كما يتضح في نموذج رقم ( ٢ ) .

( د ) تبسيط محتوى وبيانات النماذج الخاصة بتخطيط وموازنة

مشروعات البحوث والتطوير وذلك في نموذجين :

الأول : خاص بالدراسة الأولية للمشروع ككل .  
الثاني : خاص بتأثير الإضافات على المشروع .

وبطابق ذلك فإنه يتم تقسيم مشروع البحوث والتطوير المقترح إلى أجزاء أو إضافات Incrementals ، قد تكون جزءاً أو إضافة واحدة أو أكثر ، والجزء الأول ( الإضافة الأولى ) تمثل ذلك المجهود اللازم لمشروع البحوث والتطوير للوصول إلى نقطة قرار للمشروع ، أما الإضافات الأخرى فهي تلك التي يمكن أن تعجل أو تسارع في إنجاز المشروع خلال فترة الموازنة ، فتتضمنها الموازنة عندما يكون ذلك مناسباً وإلا فتُجزل لموازنة قادمة ، هذا ويتم تحديد القوى العاملة التي ستقوم بنشاط البحوث والتطوير وما يلزم ذلك من موارد أخرى مساعدة وكذلك تحديد مبررات أداء العمل ، مع ملاحظة أن تحديد التمويل اللازم للجزئية ( الإضافة ) الأساسية يجب أن يكون بالقدر الكافي حتى تمثل مستوى تمويل حقيقي لمشروع البحوث والتطوير وهو ما يعبر عنه بالحد الأدنى للنشاط .

وبالنسبة للنموذج الخاص بالدراسة الأولية ( الكلية ) للمشروع فيتضمن بيانات من معلومات عن أنشطة المشروع المقترحة وتكاليفها ، الإضافات ومبرراتها وتكاليفها ، ويربط المشروع بالخطة طويلة المدى للمنشأة ، وأما



لتفضيل التوقعات والمهام المرتبطة<sup>١</sup>  
بكل إضافة .

وفيما يلي تصور لهذين النموذجين  
مع بعض الأرقام الافتراضية لمشروع  
تطوير افتراضي وهو خاص بإنتاج مادة  
الفرمالين فورمالدهايد<sup>(٥)</sup> :

وتمثل أساساً لتحديد تلك  
المصرفات بمجرد الموافقة على  
الموازنة الإجمالية للبحوث  
والنظير .  
وبالنسبة لبعض مشروعات  
التطوير الضخمة فإنه يمكن  
استخدام خرائط جانت و / أو بيرت

بالنسبة لنموذج ملخص قائم  
الإضافات فيحتوي تفصيلاً أكثر عن  
كل إضافة فيما يتعلق بالمهام  
المحددة ، المبررات ، الأفراد والموارد  
الأخرى اللازمة لكل إضافة مقترحة ،  
ويعتدنا هذا النموذج ببيانات تتعلق  
بدرجة كبيرة بعناصر المصرفات ،

## نموذج رقم ١

### الحاسة الأولية التفصيلية للمشروع

الهدف	الانفاق السابق ( عامي ١٩٨٤ ، ١٩٨٥ )	رقم المشروع	موازنة عام ١٩٨٥	اسم المشروع
تخفيض التكاليف	٥٠٠,٠٠٠ جنيه	٣١٥	٦٢٥٠٠٠ جنيه	تطوير عملية إنتاج مادة الفرمالين فورمالدهايد
المحفز	المنهج المتبع	نقاط القرار	مخرجات المشروع	العمل والإنفاق المستقبلي
تطوير العملية الانتاجية بالمشروع وإعداد البيانات اللازمة للتصميمات الهندسية لزيادة الحجم التجاري للمنتج .	تصميم مصنع مصغر نموذجي متكامل ، يتم إنشاؤه وإدارته لتحديد الجدوى التجارية للمشروع الجديد ، تستخدم البيانات الناتجة للتأكيد على عوائد التشغيل والموافد الاقتصادية للمشروع ، العملية التكنولوجية متميزة عن العملية التقليدية .	تتم دراسة ربع سنوية للمشروع ، أو بعد انجاز كل إضافة ( مرحلة ) والتي تمثل مرحلة رئيسية من مراحل إنجاز المشروع .	تحقيق وفورات في التكلفة بواقع ٥٠ جنيهاً للطن ، طبقاً للدراسات الهندسية الأولية ، مع عائد على الاستثمار حوالي ٢٠٪ ، يتم تعديل هذه التقديرات دورياً للتأكد من استمرارية الجدائية التجارية للمشروع .	حتى يكون هناك برنامج ناجح ، يتطلب ذلك تقييم أداء المنتج وكذا مراجعة تصميمات المصنع . الانفاق المتوقع على البحوث والتطوير : ١٩٨٦ : التصميم النهائي لاقتصاديات المصنع ١٢٥٠٠٠ جم . ١٩٨٧ - ١٩٨٨ : استكمال بناء المصنع بمعدل ١٢٥٠٠٠ جم للسنة .

★ خط الانتاج هذا تابع لشركة النصر للخطيب والمنتجات باستخدام أرقام افتراضية بعد دراسة إجراءات التطوير بالشركة .



الرقم	التخطيط الإضافي البيانات	المبلغ	الرقم التجميعي	الصفاريخ	
				البدائية	النهائية
١	تصميم النموذج	٧٥ ٠٠٠	٧٥ ٠٠٠	يناير	مارس
٢	نموذج البناء والتشغيل	٥٥ ٠٠٠	١٣٥ ٠٠٠	مارس	نوفمبر
٣	تصميم عملية التشغيل وتقديرات التكلفة .	١١٠ ٠٠٠	٢٤٥ ٠٠٠	سبتمبر	ديسمبر

أعده

## نموذج رقم (٢)

### ملخص تأثير الإضافات ( الملحق )

اسم المشروع		رقم المشروع	عدد الإضافات
تطوير بانتاج مادة الفورمالين فورمالدايد		٢١٥	٣
الإضافة رقم (١) ٧٥ ٠٠٠ جم			
المهام والأهداف المراد إنجازها	المبررات	العائلة	عدد
إتمام التصميم النموذجي للمصنع ، تحديد إعداد دراسة خاصة بالمعدات ومواصفاتها ، تقييم لهذا المورد للأدوات والأجهزة ، مراجعة تقديرات التكلفة واقتصاديات العملية .	القيام بدراسة لتصميم النموذج واقتصاديات العملية قبل البدء في مجهود رئيسي للتنفيذ .	مدير	٣
		مهندس	٩٠
		إجمالي العائلة	
		مصرفات أخرى	
		اختبارات خدمة البائع	
		استشارات هندسية	
		إجمالي الأخرى	
		إجمالي تكلفة الإضافة	
٦٠٠٠٠			
١٠٠٠٠			
٥٠٠٠			
١٥٠٠٠			

متم خلال عام ١٩٨٥ ادراج الإضافتين ( ١ ) ، ( ٢ ) ضمن موازنة عام ١٩٨٥ .

الاضافة رقم ( ٢ ) : ٥٥٠ ٠٠٠ جم

المهام والاهداف المراد إنجازها	المجبروات	العمالة	عدد	المصرفوات
إنشاء مبنى المصنع النموذجي وتشغيل لمدة ٣٠ يوماً، والاهتمام بتصريحات البناء، وموافقة الجهات الإدارية، الكشف عن مشكلات التشغيل، الاختلافات التي قد توجد بالمواصفات النهائية للمنتج.	إذا كانت المجبروات الاقتصادية مازالت قائمة، تتم دراسة للتأكد من وفورات التكلفة وجدوى العملية.	مدير	٦	٣٠ ٠٠٠
		كيميائي	٢	١٥ ٠٠٠
		مهندس	٣٦	١٨٠ ٠٠٠
		فني	٣٦	٩٠ ٠٠٠
		إجمالي العمالة		٣١٥ ٠٠٠
		مصرفوات أخرى		
		معدات		١٧٥ ٠٠٠
		مهمات		٥ ٠٠٠
		هندسة مصنع في الموقع		٥٠ ٠٠٠
		مواد خام		٥ ٠٠٠
		إجمالي الأخرى		٢٢٥ ٠٠٠
		إجمالي تكلفة الاضافة		٥٥٠ ٠٠٠

الاضافة رقم ( ٣ ) ١١٠ ٠٠٠ جم

المهام والاهداف المراد إنجازها	المجبروات	العمالة	عدد	المصرفوات
الانتهاء من تصميم العملية وتقديرات التكاليف تجميع التقارير الأولية ( والمبدئية ) من العملية التجارية .	بافتراض أن العملية ناجحة ، فإنه يتم إعادة دراسة وفورات التكلفة، وتوصيف العملية وذلك قبل إقرار التوصيلات الهندسية للعملية .	مدير	٣	١٥ ٠٠٠
		كيميائي	٣	١٥ ٠٠٠
		مهندس	١٢	٦٠ ٠٠٠
		فني	٤	١٠ ٠٠٠
		إجمالي العمالة		١٠٠ ٠٠٠
		مصرفوات أخرى		
		استشارات هندسية		١٠ ٠٠٠
		إجمالي الأخرى		١٠ ٠٠٠
		إجمالي تكلفة الاضافة		١١٠ ٠٠٠

ويؤكد الباحث على أن هذا المدخل يساعد على تحديد أولويات الإضافات بسهولة نظراً لتوصيفها بطريقة تساعد على ذلك اعتماداً على الموارد المتاحة والعوائد المتوقعة من تلك البرامج ، إن التنفيذ الناجح لهذا يتطلب كما سبق أن ذكرنا اشتراك ليس فقط جميع المستويات الإدارية بالبحوث والتطوير وإنما أيضاً مديري الإدارة الأخرى بالمنشأة مثل التسويق ، الإنتاج ، المالية ، التخطيط .. الخ ، حيث يساعد ذلك على إدراك أوسع لدور نشاط البحوث والتطوير في تحقيق أهداف المنشأة .

### نتائج وتوصيات البحث :

قام الباحث بدراسة تحليلية لأهمية وطبيعة نشاط البحوث والتطوير ومدخل إعداد الموازنة الملائمة لهذا النشاط واقتراح مدخل أكثر مناسبة له ، هذا ويمكن تلخيص أهم النتائج والتوصيات فيما يلي :

١ - يمثل نشاط البحوث والتطوير عنصراً هاماً بصدد عملية التخطيط المستقبلية للمنشآت .

٢ - يعتبر الاتفاق على نشاط البحوث والتطوير أحد العناصر الهامة والمؤثرة على ربحية ومبيعات المنشأة وإن كان من الصعوبة تحديد دقيق لتلك العلاقة .

٣ - يتميز نشاط البحوث والتطوير بخصائص معينة تجعل إعداد الموازنة لهذا النشاط عملية صعبة إلى حد كبير .

٤ - نظراً للطبيعة الخاصة لهذا النشاط فإن موازنته يجب أن تكون مرة إلى درجة كبيرة ، وأن تستخدم فقط بطريقة غير مباشرة لتقويم الأداء ، حيث أن المهمة الأولى لها جعل العاملين في مجال البحوث أكثر إدراكاً لعناصر التكلفة في هذا النشاط .

٥ - يلزم بصدد اعداد موازنة البحوث والتطوير دراسة موضوعات أربعة هي :

- التخطيط طويل المدى والأهداف الهامة للمنشأة .

- طرق تقييم واختيار المشروعات .

- مدخل إعداد الموازنة الملائمة للنشاط .

٦ - أن المدخل الملائم لإعداد موازنة البحوث والتطوير قصيرة الأجل يجب أن يربط بينها وبين خطة المنشأة طويلة المدى .

٧ - أن مدخل إعداد موازنات البحوث والتطوير المبنية على أساس نسبة إلى المبيعات أو الأرباح تعتبر غير ملائمة إطلاقاً حيث أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ارتباط محدد فيما بين تلك المتغيرات والاتفاق على نشاط البحوث والتطوير .

٨ - يمكن تحديد أهم مدخلين لإعداد موازنة البحوث والتطوير وهما : مدخل الإضافية ويمثله نظام موازنة التخطيط والبرمجة ، ومدخل الشمولية ويعبر عنه نظام موازنة الأساس الصفرى .

٩ - يوصي الباحث بصدد إعداد موازنة البحوث والتطوير أن يتم اعدادها باستخدام المدخل المقترح والذي يقوم على أساس مدخل الشمولية مع بعض التعديلات التي يقترحها الباحث على ذلك المدخل .



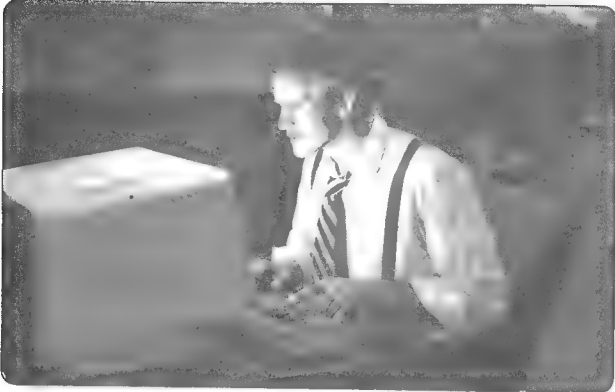
الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان  
National Society for Human Rights

## قائمة المراجع

1. Balck, Homer A., and Edwards James-Don., "Managerial and Cost Accountant's Handbook." (U.S.A: Dow Jones Irwin, 1979)
  2. Bittel, Lester R., "Encyclopedia of Professional Management." (New York : McGraw-Hill Book Company, 1978).
  3. Booz, Alen. and Hamilton, Inc., "Management of New Products." (New York : Richard D. Irwin, Inc., 1968)
  4. Collier, Donald W. and others. "How Effective is Technological Innovation.?" (Research Management : sep. - oct., 1984).
  5. Doh, John Chien., "The Planning-Programming- Budgeting System in Three Federal Agencies." (New York : Praeger Publishers, Inc., 1978).
  6. Dohrman, R.J., "Matching Company R&D. Expenditures to Technology Needs." (Research Management : Nov., 1978).
  7. FAAS, F.A.M. J., "How to Solve Communication Problems on the R & D Interface." (Journal of Management Studies : V.22, N.1, January. 1985)
  8. Gamlino, Anthony J., & Garlenberg, Morris., "The Management of R & D." (Management Accounting, Nov. 1979).
  9. Gerstenfeld, Arther., & Sumigoshi, Keyi., "The Management of Innovation in Japan - Seven Forces that Make the Difference." (Research Management : January, 1980).
  10. Gilman, J.J., "Stock Prices and Optimum Research Spending." (Research Management : V.12, N.1, January, 1978).
  11. Gilman, J.J. & Miller, R.H. "R & D : What Link To Profits.?" (Management Review : Sept., 1978)
  12. Hamberg, Daniel. "Essays on the Economics of Research and Development." (New York : Random House, 1966), P.127.
  13. Mansfield, E & Wagner, S., "Organizational and Strategic Factors Associated With Probabilities of Success in Industrial R & D." (The Journal of Business, April, 1978).
  14. Naslund, B., & Stelested, B., "Budgets for Research and Development : An Empirical Study of 69 Swedish Firms." (R & D Management : V. 4, N. 2, Feb. 1974).
  15. Parasuraman, A., & Zeren, Lind M., "R & D'S Relationship with Profits and Sales." (Research Management : Jan-Feb. 1983).
  16. Scarpello, Vids., and others. "Reintegrating R & D Into Business Strategy." (The Journal of Business Strategy : Spring, 1986).
  17. Sherlekar, Vipendras., & Dean, Burton V., "An Evaluation of the Initial Year of Zero- Base Budgeting in the Federal Government." (Management Science : V. 26, N.8, 1980).
  18. Silverman, Barry G., "Project Appraisal Methodology : A Multi-dimensional R & D Benefit/ Cost Assessment Tool", (Management Science : V.27, N.7, July, 1981).
  19. Wolff, Michael E., "Keeping R & D Professionals Alive." (Research Management : Sep-Oct., 1984).
- (٢٠) د. مصطفى رضا عبد الرحمن : الموازنة الإدارية أداة التخطيط والرقابة في المنظمات (مجلة كيميا : الكويت، العدد ٢٨، يوليو/سبتمبر، ١٩٨٢).

## Research Motivations

## دراسة اختبارية



## الأفصاح الحاسبي عن معلومات العمالة

### دوافع البحث

١ - في مارس ١٩٨٦ ، سمعت تحليلاً اخبارياً حول أحداث الشغب الأخيرة التي حدثت في ٢٥ ، ٢٦ فبراير ١٩٨٦ ، وكان من رأى وزير الثقافة المصرى أنه كان هناك تقصير من جانب المنشآت التي وقع فيها التدمير حيث إنه لم تقدم برامج اجتماعية وبيئية للمنطقة التي تقع فيها أو للعاملين بها ، ومن ثم فلم يشعر العاملون أو الأفراد الذين

يلقون المنطقة بدافع حراسة وحماية هذه المنشآت إذا ما تعرضت لأحداث تخريب أو تدمير . فاردت أن أناقش دور الحاسبة - كوسيلة إعلام - في الإفصاح عن البرامج الاجتماعية والبيئية والتثقيفية التي تنفذها المنشأة حتى يمكن أن

د . عزالدين السراي  
كلية التجارة جامعة القاهرة

تعكس المعلومات الحاسوبية نشاط المنشأة كوحدة اجتماعية وذلك بالتركيز على نشاطها في مجال العمالة والعاملين .

٢ - في بداية عام ١٩٨٦ ، حدثت إضرابات من قبل العاملين في بعض شركات الغزل والنسيج مطالبين بحل مشاكلهم في مجال الأجور والخوافز وبيئة العمل . وفي محاولة لدخض حجج هؤلاء العاملين حاولت إدارات هذه الشركات نشر وشرح البرامج التي

نشرت في الصحف اليومية في بداية عام ١٩٨٦، يتضح أن ملخص تقرير مجلس الإدارة المرفق بالقوائم المالية يشتمل على معلومات خاصة بالعمالة مثل إنتاجية الجنيه - أجر « بقسمة قيمة إجمالي الانتاج على أجور العاملين »، إنتاجية العامل « بقسمة قيمة إجمالي الانتاج على عدد العاملين »، ومتوسط دخل العامل « بقسمة إجمالي الأجور على عدد العاملين ». من هذه المعلومات يظهر مدى اقتناع إدارات هذه الشركات بمدى أهمية معلومات العمالة، إلا أنه في نفس الوقت نجد أن هذه المؤسسات تأخذ بقيمة إجمالي الانتاج في حسابها على الرغم من أن جزءاً كبيراً من هذا الانتاج قد انتجته شركات أخرى « مستلزماً إنتاج »، مما يقتضى تحليل ودراسة وإعداد معلومات العمالة على أساس يساعد في قياس كفاءة وإنتاجية العاملين بالشركة ومقارنتها بكفاءة وإنتاجية قرنائهم في الشركات الأخرى.

#### أهداف البحث Objectives

يهدف هذا البحث إلى دراسة مشكلة الاتصال المحاسبي من المعلومات المتعلقة بالعمالة مسترشداً من ذلك بما هو متبع في الدول الأوروبية خاصة في المملكة المتحدة وفرنسا

الفكر المحاسبي المتعلقة بهذا الموضوع خاصة وأن كلا من النظام المحاسبي الموحد واللائحة التنفيذية لقانون شركات المساهمة وشركة التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ لم يتعرضا لمعلومات العمالة أو القوائم التي يمكن إعدادها في هذا الشأن. ٤ - إن التقارير المالية السنوية التي تنشر حالياً توجه أساساً لخدمة المستثمرين الحاليين والمستقبليين والدائنين. إلا أن دراسة الفكر الإداري تظهر تداخل المنشأة والمجتمع الذي تعمل فيه، كما أن هناك فئات أخرى ذات مصالح Stakeholders في المنشأة مثل العاملين ونقابات واتحادات العمال، المستهلكين، والمجتمع الذي تقع فيه المنشأة. وعلى المحاسبة أن تؤدي دورها في عرض المعلومات التي تقيّد هذه الفئات في اتخاذ قراراتهم<sup>(١)</sup>. ويتناول هذا البحث مناقشة المعلومات التي تهم أحد الفئات ذات المصالح في الشركة وهم العاملون ونقابات واتحادات العمال. ٥ - بدراسة وتحليل التقارير السنوية المنشورة للعديد من شركات القطاع العام عن العام المالي ١٩٨٥/٨٤ والتي

تنفذها خدمة للعاملين وإظهار المزايا التي يتمتعون بها وذلك باستخدام وسائل الاعلام المختلفة مثل الصحف اليومية والمجلات، وأصبحت إدارات هذه الشركات في موقف الدافع وليس في دور المقنع. فأردت أن أتأقش دور المحاسبة في الإفصاح الدوري والمستمر للمعلومات الخاصة بالعمالة والعاملين حتى يمكن لهؤلاء العاملين معرفة البرامج والمزايا التي يتمتعون بها ومقارنتها بالبرامج والمزايا التي يحصل عليها قرنائهم في الشركات الأخرى، وبحيث تصبح معلومات العمالة هذه مرشداً لنقابات العمال في اقتراح أي طلبات أو ميزات أثناء المفاوضات مع مديري الشركة وبالتالي تكون المفاوضات الجماعية Collective bargaining مستندة إلى أساس موضوعي ومحدد دون إثارة أو انفعال.

٣ - لقد نوّقشت وما تزال تناقش المشاكل المحاسبية الخاصة بمعلومات وتقارير العمالة في الكتابات والبحوث المحاسبية في الغرب - خاصة في أوروبا - منذ السبعينيات « كما يتضح من قائمة المراجع في نهاية البحث »، مما يستلزم معرفة أهم الاتجاهات في

(١) ويؤيد هذا الرأي وثيقة مستقبل تقارير الشركة الإنجليزي The Future of Company Reports كما يظهر من الالتباس التالي:

In recent years there has been increasing public interest in and discussion of the role of companies in society and their wider responsibilities, beyond those toward shareholders and creditors upon which company law has hitherto been based. Consideration of company responsibility toward employees, customers and society generally as well as toward shareholders and creditors was... published in 1973

...Acknowledgement of the wider responsibilities of companies has led to suggestions that the content of company reports, and accounts should be extended to reflect the wider accountability of the directors of companies, and cover the interests of others besides shareholders, to whom the reports are at present addressed (The Future of Company Reports, July 1977 : paragraphs 1,2).

وحدة اجتماعية Social unit بالإضافة إلى كونها وحدة اقتصادية . وطبقا للنظرة الاجتماعية ، فإن نتائج نشاط الشركة تؤثر على أطراف أخرى كثيرة ذات مصلحة في الشركة - بالإضافة إلى المستثمرين والدائنين - مثل العاملين ، المستهلكين ، والمجتمع عامة - وأخذاً في الاعتبار المصلحة النسبية لكل أصحاب المصالح في الشركة فقد كان هناك تأثير على نوعية وكمية المعلومات التي يحتوي عليها تقرير الشركة ومدى الاعتماد عليها ومقدرتها (٢) .

Reliability And credibility . وقد أعدت اللجنة الإنجليزية لمعايير المحاسبة

The Accounting Standards Steering Committee

نشرة للمناقشة في يوليو ١٩٧٥ بعنوان تقرير الشركة

The Corporate Report

أخذة في اعتبارها أثر التقرير الاجتماعي على إعداد المعلومات المالية . فقد اقترح تقرير الشركة أعداداً - بالإضافة إلى القوائم التي تظهر في التقرير التقليدي - القوائم الإضافية الآتية :

(١) قائمة القيمة المضافة والتي تظهر النافع والفوائد من مجهودات الشركة وكيفية توزيعها بين العاملين ، أصحاب

(٥) ملخص ونتاج البحث

مراجعة الادب المحاسبي  
الخاص بمعلومات العمالة

LITERATURE REVIEW OF  
EMPLOMENT INFORMATION

حتى الوقت الحالي ، يعتبر التقرير التقليدي

The Traditional Company Report

« حساب الأرباح والخسائر »  
الميزانية العمومية ، تقرير

مجلس الإدارة ، وتقرير مراقب الحسابات » موجها أساساً لمصلحة

مديري الشركة انفسهم والمساهمين الحاليين والمستقبليين والدائنين . وهناك

بعض الشركات - خدمة للمستثمرين المستقبليين - تظهر ضمن تقريرها

السوى معلومات أساسية ترتبط بالتنبؤ بمستويات التوزيع المستقبلية

بالإضافة إلى المؤثرات الأساسية على سعر السوق لأسهم الشركة ونسبة

السعر - الأيراد Price-Earnings Ratio

، ومؤشرات السيولة والربحية ، وتوقعات استمرار وبقاء الشركة

— (Farmer, 1983: 6) ونتيجة التقرير الاجتماعي

Social Change في السنوات الأخيرة ، فقد تغيرت النظرة إلى الشركة فاعتبرت

وهولندا ، في محاولة لاقتراح شمول التقارير السنوية المنشورة لشركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص المصرية لتقارير العمالة .

ثم يعرض البحث إلى اختبار محتوى ومضمون المعلومات في تقرير العمالة في محاولة لمعرفة أهمية المفردات التي يحتوي عليها تقرير العمالة لمستخدمي هذه المعلومات سواء كانوا مستثمرين ، عاملين ، نقابات عمال ، أو المجتمع الذي تعمل فيه المنشأة بطريقة تساعد في حذف المفردات التي لا تحوز أهمية كافية بالنسبة لمستخدمي تقارير العمالة .

## خطة الدراسة

Plan Of The Study

لتحقيق أهداف البحث ، فإن خطة الدراسة تشمل مناقشة النقاط الآتية :

(١) مراجعة الادب المحاسبي الخاص بمعلومات العمالة .

(٢) معلومات العمالة في الدول الأوربية .

(٣) قائمة مقترحة للأفصاح عن معلومات العمالة .

(٤) محتوى « مضمون » المعلومات في تقرير العمالة ويحتوي :

- فروض البحث .
- عينة وبيانات الدراسة .
- اختيار فروض البحث .
- تحليل نتائج الدراسة .
- حدود منهج البحث .

(٢) ويوضح الاتي الهدف الأساسي لتقرير الشركة :

« The Fundamental objective of corporate reports is to communicate economic measurements of, and information about, the resources and performance of the reporting entity useful to those having reasonable rights to such information.»

It identified areas where the reports may be of use, E.g.:

« evaluating the economic function and performance of the entity in relation to society and the national interest, and the social costs and benefits attributable to the entity »

« evaluating objectives... including employment, investment and profit distribution plans.» (Farmer, 1983 : 14).

## → الانشاع المحاسبي من معلومات العمالة

العمال - وهذا سوف يحقق مزايا لجميع الأطراف، فإذا أعطيت معلومات وافية عن أداء الشركة وسوقها الاقتصادي والتوقعات المستقبلية لها، فإن ذلك سوف يساعد على أن تكون الاتفاقات الخاصة بالأجور والبرامج الاجتماعية أكثر واقعية.

ويظهر المسح السنوي لمعهد المحاسبين القانونيين بإنجلترا وويلز أن معظم الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية تعد تقريراً سنوياً للعمالين يكون ضمن القوائم والمسابات التي يشملها التقرير السنوي المنشور. وتختلف طبيعة ومجال ونطاق المعلومات التي يشملها هذا التقرير من شركة إلى أخرى، إلا أن وجهة النظر السائدة هي ضرورة حصول العمال على المعلومات بصيغة من ذوى المصالح في الشركة. كما أن قانون الشركات الإنجليزي لعام ١٩٨١ في تعامل مع مسؤوليات المديرين يفرض على هؤلاء المديرين مراعاة ليس فقط مصالح المستثمرين ولكن كذلك مصالح العمال ونفس الاهتمام. وبالنسبة للشركات الكبيرة، فإنها تعطى معلومات تفصيلية لكل قسم على أساس نسب لكل عامل (Per Employee) مثل المبيعات، فائض الماتجة، ومتوسط رأس المال المستخدم مصصوبة بخراط ورسوم بيانية، كما تعطى معلومات عن اتجاهات الماضي والتطورات المستقبلية

عند التنبؤ بالأنشطة المستقبلية للشركة. وتعتبر الاقتراحات السابقة تطوراً هاماً - وإن كانت لم تظهر في واقع الحياة العملية - على الرغم من ظهور قوائم القيمة المضافة وتقارير العمالة في التقارير السنوية - وذلك بتركيزها على التوقعات المستقبلية واعترافها بأهمية أصحاب المصالح في الشركة<sup>(٢)</sup>. على الرغم من أنه ليس هناك إلزام قانوني في الوقت الحاضر يتطلب من الشركات إعداد معلومات مالية ومعلومات أخرى في تقرير يقدم للعمالين، إلا أن هناك ما يشير إلى أن مثل هذه التقارير أصبحت عرفاً بالنسبة للشركات ذات الحجم الكبير. فازدياد أهمية العمال في الشركة واعتبارهم من أصحاب المصالح الأساسية أدى إلى من ينادى بحقوق في استقبال والحصول على معلومات عن الشركة مثل حملة متعلقة بالملضى أو المستقبل حتى يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة التي يعملون بها، وهذا يتطلب وجود ممثلين عن اتحادات ونقابات العمال في مجلس إدارة الشركة. وتقارير العمالة هذه سوف تستخدم وتساعد في المفاوضات الجماعية بين إدارة الشركة ونقابة

رأس المال، الحكومة وإعادة الاستثمار.

(٧) تقرير العمالة ويظهر حجم ومكونات القوى العاملة، ومساهمة العاملين في النشاط والفوائد والمنافع المحققة.

(٢) قائمة مصادر الأموال واستخداماتها.

(٤) قائمة تباين النقد وتظهر العلاقة المالية بين الشركة والحكومة.

(٥) قائمة التوقعات المستقبلية Statement Of Future Prospects وتظهر الاحتمالات المستقبلية لمستويات الربح والعمالة والاستثمار.

(٦) قائمة المعاملات بالعمل الأجنبية وتظهر التعامل النقدي المباشر بين الشركة والعالم الخارجى.

(٧) قائمة أهداف الشركة Statement Of Corporate Objectives

وتظهر سياسة الإدارة والأهداف الاستراتيجية متوسطة المدى ويلاحظ أن المعلومات التي تظهرها التقارير السنوية التقليدية تهتم أساساً بالماضي، وتعكس تقرير وكالة Ste-wardship Report المديرين تجاه حملة الأسهم، وبطبيعة أن يكون مجلس إدارة الشركة حذراً أو حريصاً

(٢) ويظهر الاقتباس التالي مدى أهمية الاقتراحات السابقة :

In putting forward these proposals the Government believes that it is taking an important step toward ensuring that company reports give a broader and more balanced view of company operations while, at the same time, improving the quality of the financial accounts. Reports and accounts in the form proposed will be more valuable to all those concerned with a company, whether shareholder, employees, creditors, customers or the Government (The Future of Company Reports, 1977 : par. 59).



(Farmer,1983:129-130)

## وجهات النظر في معلومات العمالة :

### Vies On Employment Information

هناك وجهتا نظر متعارضتين إحداهما تعارض الاتجاه الخاص بعرض معلومات العمالة ضمن التقرير السنوي ، والأخرى ترى ضرورة ظهور معلومات العمالة في قائمة أو تقرير يظهر ضمن القوائم التي تظهر في التقرير السنوي المنشور . وقبل مناقشة وجهتي النظر هاتين ينبغي تعريف تقرير العمالة .

يمكن تعريف تقرير 'العمالة' بأنه تقرير منفصل يعد مستقلاً عن القوائم المالية والتقارير الأخرى ويكون ضمن القوائم التي يحتوي عليها التقرير السنوي المنشور ، ويظهر تقرير العمالة معلومات عن العلاقة بين الشركة والعاملين فيها وهذه المعلومات قد تكون مالية أو غير مالية ، وتعرض هذه التقارير على العاملين وممثليهم وأصحاب المصالح الأخرى في الشركة (Schreuder,1981:294-297)

وتعتبر تقارير العمالة جزءاً من سياسة الإفصاح الاجتماعي Social disclosures والتي تتضمن توصيل والتقرير عن علاقة الشركة بالجمهور الذي تعمل فيه ، والموارد البشرية التي تستخدمها ، وأثر الشركة على البيئة ، ومساهمة منتج الشركة في مقابلة حاجات المستهلكين . وهذه المعلومات الاجتماعية قد تكون مهمة مثل المعلومات المالية وغير المالية الأخرى المرتبطة بنشاط الشركة . وبينما يعتبر الإفصاح عن النشاط الاجتماعي للمنشأة اختياريًا ، تظهر البحوث والدراسات أهمية الحاجة إلى الإفصاح

والتقرير عن النشاط الاجتماعي للشركة .

(Anderson And Frankle  
1980:467-468)

## وجهة النظر المعارضة لتقرير العمالة

### Oppositional View Of Employment Report

إن وجهة النظر المعارضة لظهور تقرير العمالة ضمن التقرير السنوي المنشور لديها العديد من الحجج تتمثل في الآتي :

(١) إن التقارير السنوية المنشورة والتي تحتوي تقرير العمالة تكون ذات طبيعة ساكنة بينما حاجات العاملين للمعلومات تكون ذات طبيعة متحركة . كما أن تقرير العمالة يعتبر واحداً من العوامل المؤثرة في القرارات المتخذة من قبل العاملين ، وهذه العوامل قد تشمل قيم ومعتقدات واتجاهات العاملين . كما أن المجموعات الاجتماعية والسياسية التي ينتمي إليها العامل قد يكون لها تأثيرها في اتخاذ القرارات على الرغم من تعارضها في بعض الأحيان مع المعلومات الواردة في تقرير العمالة ، أو قد يستخدم العاملون معلومات غير ملائمة ، أو قد يختاروا البدائل قبل البحث عن المعلومات أو قد يتجاهلوا اعتبارات التكلفة والمنفعة .

(Lewis,Parker,And Sutcliffe  
1984:231-232)

(٢) إن وظيفة المعايير المحاسبية تتمثل في توضيح وشرح

المعلومات المالية التي تظهر في الحسابات ، وتؤكد من أن المعاملة المحاسبية تتفق مع معايير قانون الشركات والتي تقتضي أن تظهر الحسابات وجهة نظر صادقة وعادلة True And Fair View وأعداد تقرير العمالة قد لا يطبق هذا المبدأ في النواحي الآتية :

أ - كثير من العمليات التي تظهر في التقرير لا يمكن التعبير عنها في مصطلحات مالية ، كما أن الحقائق الملائمة قد لا تسجل في دفاتر وسجلات الشركة طبقاً لقانون الشركات ،

ومن ثم فإن مجال تقرير العمالة السنوي قد يمتد إلى مجالات خارج نطاق قانون الشركات .  
ب - قد يكون من الضروري التقرير عن بيانات ذات أهمية في مجالات قد لا تتوفر فيها الخبرة الكافية المحاسب وقد يكون من الضروري ذكر معلومات نوعية . في التقرير لا يستطيع المحاسب مهنيًا أن يدلي فيها برأى .

ج - إصدار تقرير العمالة ضمن التقرير المالي السنوي المنشور يجعله في نطاق مسئولية وتقرير مراقب الحسابات ، وهذا الاتجاه قد يعارضه مراقبو الحسابات على أساس أنه يقلل ويزيد من مسئولياتهم ويخرجهم من نطاق المراجعة المالية التقليدية .

(٣) أن كثيراً من الشركات اعترفت بأهمية معلومات العمالة وذلك بإعداد تقرير العمالة ، إلا أن



## الافصاح المحاسبي من معلومات العمالة

قانونية Litigation مع العاملين ، وقد ينتج عن هذا الافصاح تخفيض القوة التفاوضية للإدارة تجاه نقابة العمال مما قد يترتب عليه تخصيص موارد نادرة لارضاء العاملين (Bolton, 1984:55)

(٧) إن تقرير العمالة يشمل معلومات غير مالية في الجزء الأكبر منه كما يحتوى على معلومات نوعية مثل شرح سياسات العمالة وسياسة التأمين الصناعى والسياسة الصحية ، وهذا لا يتفق مع طبيعة المحاسبة المالية والافصاح المحاسبي . فالمعلومات التى تعرضها التقارير السنوية المنشورة هي أساساً معلومات ذات طبيعة مالية ويعبر عنها كمياً في صورة وحدات نقدية ، أما المعلومات الكمية غير المالية « مثل عدد العاملين أو عدد وحدات الانتاج أو الوحدات المباعة ، والمعلومات غير الكمية « مثل وصف العمليات وشرح السياسات » التى تظهر في التقارير المالية فأساساً ترتبط بالمعلومات المالية الواردة في التقرير السنوى (٤) .

الصناعية الجيدة دون تدخل من هذه النقابات ودون الحاجة إلى إعداد تقرير للعمالة .

(٥) إن الافصاح عن معلومات العمالة قد يتطلب اتفاقاً وترتيباً بين كل من نقابة العمال وإدارات الشركات لتحديد المعلومات التى يحتوى عليها تقرير العمالة ومحتوى التقرير ووقته والذى قد لا يتفق مع وقت نشر التقرير المالى السنوى وحتى لا تكون كمية المعلومات المعروضة أكثر من المطلوب . (Thompson And Knell, 1979:7-11)

(٦) هناك مشاكل متوقعة من اعداد تقارير العمالة ونشرها ضمن التقرير السنوى . فقد يساء فهم المعلومات من قبل العاملين وذلك بالنظر إليها كنوع من الدعاية من قبل إدارة الشركة ، كما ان هذه المعلومات قد تساعد المنافسين بإمدادهم بالمعلومات التى لا يستطيعون الحصول عليها من مصادر أخرى . كما أن الافصاح عن معلومات العمالة قد ترتب عليه منازعات

شركات أخرى ترى أن تقرير العمالة كجزء من التقارير السنوى قد لا يكون الفضل وسيلة لعرض هذه المعلومات لأن عدم ارتباط معلومات العمالة بالتقرير السنوى قد يساعد في الحصول على هذه المعلومات عند الحاجة إليها بدلاً من الانتظار حتى نشرها . وبالنسبة للشركات التى لا يطلب منها نشر تقاريرها السنوية فإن معلومات العمالة قد لا تصل إلى أصحاب المصالح من عاملين ونقابات عمال .

(٤) حتى تصبح المعلومات مفيدة للعامل الفرد ، فإن الأمر قد يحتاج إلى عرضها بطريقة منفصلة عن المتطلبات القانونية والمالية التى تلزم بها الشركات في اعداد تقريرها السنوى . كما أن بعض هذه المعلومات هي حق قانونى للفرد ، كما أن لنقابات العمال الحق في الحصول على المعلومات المنصلة بحماية العاملين ، كما أن كثيراً من المعلومات تعطى للعاملين ولنقاباتهم كجزء من العلاقات

(٤) ويعبر عن ذلك مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي بما يلي :

The information provided by financial reporting is primarily financial in nature- it is generally quantified and expressed in units of money. Information that is to be formally incorporated in financial statements must be quantifiable in units of money... Quantified nonfinancial information (such as number of employees or units of product produced or sold) and nonquantified information (such as descriptions of operations or explanations of policies) that are reported normally relate to or underlie the financial information. Financial information is often limited by the need to measure in units of money or by constraints inherent in procedures, such as verification, that are commonly used to enhance the reliability or objectivity of the information (FASB statement of Financial Accounting Concepts No. 1, 1978 : paragraph 18) .

## ٥٠ ٥١ ٥٢ ٥٣ ٥٤ ٥٥ ٥٦ ٥٧ ٥٨ ٥٩ ٦٠ ٦١ ٦٢ ٦٣ ٦٤ ٦٥ ٦٦ ٦٧ ٦٨ ٦٩ ٧٠ ٧١ ٧٢ ٧٣ ٧٤ ٧٥ ٧٦ ٧٧ ٧٨ ٧٩ ٨٠ ٨١ ٨٢ ٨٣ ٨٤ ٨٥ ٨٦ ٨٧ ٨٨ ٨٩ ٩٠ ٩١ ٩٢ ٩٣ ٩٤ ٩٥ ٩٦ ٩٧ ٩٨ ٩٩ ١٠٠ ١٠١ ١٠٢ ١٠٣ ١٠٤ ١٠٥ ١٠٦ ١٠٧ ١٠٨ ١٠٩ ١١٠ ١١١ ١١٢ ١١٣ ١١٤ ١١٥ ١١٦ ١١٧ ١١٨ ١١٩ ١٢٠ ١٢١ ١٢٢ ١٢٣ ١٢٤ ١٢٥ ١٢٦ ١٢٧ ١٢٨ ١٢٩ ١٣٠ ١٣١ ١٣٢ ١٣٣ ١٣٤ ١٣٥ ١٣٦ ١٣٧ ١٣٨ ١٣٩ ١٤٠ ١٤١ ١٤٢ ١٤٣ ١٤٤ ١٤٥ ١٤٦ ١٤٧ ١٤٨ ١٤٩ ١٥٠ ١٥١ ١٥٢ ١٥٣ ١٥٤ ١٥٥ ١٥٦ ١٥٧ ١٥٨ ١٥٩ ١٦٠ ١٦١ ١٦٢ ١٦٣ ١٦٤ ١٦٥ ١٦٦ ١٦٧ ١٦٨ ١٦٩ ١٧٠ ١٧١ ١٧٢ ١٧٣ ١٧٤ ١٧٥ ١٧٦ ١٧٧ ١٧٨ ١٧٩ ١٨٠ ١٨١ ١٨٢ ١٨٣ ١٨٤ ١٨٥ ١٨٦ ١٨٧ ١٨٨ ١٨٩ ١٩٠ ١٩١ ١٩٢ ١٩٣ ١٩٤ ١٩٥ ١٩٦ ١٩٧ ١٩٨ ١٩٩ ٢٠٠ ٢٠١ ٢٠٢ ٢٠٣ ٢٠٤ ٢٠٥ ٢٠٦ ٢٠٧ ٢٠٨ ٢٠٩ ٢١٠ ٢١١ ٢١٢ ٢١٣ ٢١٤ ٢١٥ ٢١٦ ٢١٧ ٢١٨ ٢١٩ ٢٢٠ ٢٢١ ٢٢٢ ٢٢٣ ٢٢٤ ٢٢٥ ٢٢٦ ٢٢٧ ٢٢٨ ٢٢٩ ٢٣٠ ٢٣١ ٢٣٢ ٢٣٣ ٢٣٤ ٢٣٥ ٢٣٦ ٢٣٧ ٢٣٨ ٢٣٩ ٢٤٠ ٢٤١ ٢٤٢ ٢٤٣ ٢٤٤ ٢٤٥ ٢٤٦ ٢٤٧ ٢٤٨ ٢٤٩ ٢٥٠ ٢٥١ ٢٥٢ ٢٥٣ ٢٥٤ ٢٥٥ ٢٥٦ ٢٥٧ ٢٥٨ ٢٥٩ ٢٦٠ ٢٦١ ٢٦٢ ٢٦٣ ٢٦٤ ٢٦٥ ٢٦٦ ٢٦٧ ٢٦٨ ٢٦٩ ٢٧٠ ٢٧١ ٢٧٢ ٢٧٣ ٢٧٤ ٢٧٥ ٢٧٦ ٢٧٧ ٢٧٨ ٢٧٩ ٢٨٠ ٢٨١ ٢٨٢ ٢٨٣ ٢٨٤ ٢٨٥ ٢٨٦ ٢٨٧ ٢٨٨ ٢٨٩ ٢٩٠ ٢٩١ ٢٩٢ ٢٩٣ ٢٩٤ ٢٩٥ ٢٩٦ ٢٩٧ ٢٩٨ ٢٩٩ ٣٠٠ ٣٠١ ٣٠٢ ٣٠٣ ٣٠٤ ٣٠٥ ٣٠٦ ٣٠٧ ٣٠٨ ٣٠٩ ٣١٠ ٣١١ ٣١٢ ٣١٣ ٣١٤ ٣١٥ ٣١٦ ٣١٧ ٣١٨ ٣١٩ ٣٢٠ ٣٢١ ٣٢٢ ٣٢٣ ٣٢٤ ٣٢٥ ٣٢٦ ٣٢٧ ٣٢٨ ٣٢٩ ٣٣٠ ٣٣١ ٣٣٢ ٣٣٣ ٣٣٤ ٣٣٥ ٣٣٦ ٣٣٧ ٣٣٨ ٣٣٩ ٣٤٠ ٣٤١ ٣٤٢ ٣٤٣ ٣٤٤ ٣٤٥ ٣٤٦ ٣٤٧ ٣٤٨ ٣٤٩ ٣٥٠ ٣٥١ ٣٥٢ ٣٥٣ ٣٥٤ ٣٥٥ ٣٥٦ ٣٥٧ ٣٥٨ ٣٥٩ ٣٦٠ ٣٦١ ٣٦٢ ٣٦٣ ٣٦٤ ٣٦٥ ٣٦٦ ٣٦٧ ٣٦٨ ٣٦٩ ٣٧٠ ٣٧١ ٣٧٢ ٣٧٣ ٣٧٤ ٣٧٥ ٣٧٦ ٣٧٧ ٣٧٨ ٣٧٩ ٣٨٠ ٣٨١ ٣٨٢ ٣٨٣ ٣٨٤ ٣٨٥ ٣٨٦ ٣٨٧ ٣٨٨ ٣٨٩ ٣٩٠ ٣٩١ ٣٩٢ ٣٩٣ ٣٩٤ ٣٩٥ ٣٩٦ ٣٩٧ ٣٩٨ ٣٩٩ ٤٠٠ ٤٠١ ٤٠٢ ٤٠٣ ٤٠٤ ٤٠٥ ٤٠٦ ٤٠٧ ٤٠٨ ٤٠٩ ٤١٠ ٤١١ ٤١٢ ٤١٣ ٤١٤ ٤١٥ ٤١٦ ٤١٧ ٤١٨ ٤١٩ ٤٢٠ ٤٢١ ٤٢٢ ٤٢٣ ٤٢٤ ٤٢٥ ٤٢٦ ٤٢٧ ٤٢٨ ٤٢٩ ٤٣٠ ٤٣١ ٤٣٢ ٤٣٣ ٤٣٤ ٤٣٥ ٤٣٦ ٤٣٧ ٤٣٨ ٤٣٩ ٤٤٠ ٤٤١ ٤٤٢ ٤٤٣ ٤٤٤ ٤٤٥ ٤٤٦ ٤٤٧ ٤٤٨ ٤٤٩ ٤٥٠ ٤٥١ ٤٥٢ ٤٥٣ ٤٥٤ ٤٥٥ ٤٥٦ ٤٥٧ ٤٥٨ ٤٥٩ ٤٦٠ ٤٦١ ٤٦٢ ٤٦٣ ٤٦٤ ٤٦٥ ٤٦٦ ٤٦٧ ٤٦٨ ٤٦٩ ٤٧٠ ٤٧١ ٤٧٢ ٤٧٣ ٤٧٤ ٤٧٥ ٤٧٦ ٤٧٧ ٤٧٨ ٤٧٩ ٤٨٠ ٤٨١ ٤٨٢ ٤٨٣ ٤٨٤ ٤٨٥ ٤٨٦ ٤٨٧ ٤٨٨ ٤٨٩ ٤٩٠ ٤٩١ ٤٩٢ ٤٩٣ ٤٩٤ ٤٩٥ ٤٩٦ ٤٩٧ ٤٩٨ ٤٩٩ ٥٠٠ ٥٠١ ٥٠٢ ٥٠٣ ٥٠٤ ٥٠٥ ٥٠٦ ٥٠٧ ٥٠٨ ٥٠٩ ٥١٠ ٥١١ ٥١٢ ٥١٣ ٥١٤ ٥١٥ ٥١٦ ٥١٧ ٥١٨ ٥١٩ ٥٢٠ ٥٢١ ٥٢٢ ٥٢٣ ٥٢٤ ٥٢٥ ٥٢٦ ٥٢٧ ٥٢٨ ٥٢٩ ٥٣٠ ٥٣١ ٥٣٢ ٥٣٣ ٥٣٤ ٥٣٥ ٥٣٦ ٥٣٧ ٥٣٨ ٥٣٩ ٥٤٠ ٥٤١ ٥٤٢ ٥٤٣ ٥٤٤ ٥٤٥ ٥٤٦ ٥٤٧ ٥٤٨ ٥٤٩ ٥٥٠ ٥٥١ ٥٥٢ ٥٥٣ ٥٥٤ ٥٥٥ ٥٥٦ ٥٥٧ ٥٥٨ ٥٥٩ ٥٦٠ ٥٦١ ٥٦٢ ٥٦٣ ٥٦٤ ٥٦٥ ٥٦٦ ٥٦٧ ٥٦٨ ٥٦٩ ٥٧٠ ٥٧١ ٥٧٢ ٥٧٣ ٥٧٤ ٥٧٥ ٥٧٦ ٥٧٧ ٥٧٨ ٥٧٩ ٥٨٠ ٥٨١ ٥٨٢ ٥٨٣ ٥٨٤ ٥٨٥ ٥٨٦ ٥٨٧ ٥٨٨ ٥٨٩ ٥٩٠ ٥٩١ ٥٩٢ ٥٩٣ ٥٩٤ ٥٩٥ ٥٩٦ ٥٩٧ ٥٩٨ ٥٩٩ ٦٠٠ ٦٠١ ٦٠٢ ٦٠٣ ٦٠٤ ٦٠٥ ٦٠٦ ٦٠٧ ٦٠٨ ٦٠٩ ٦١٠ ٦١١ ٦١٢ ٦١٣ ٦١٤ ٦١٥ ٦١٦ ٦١٧ ٦١٨ ٦١٩ ٦٢٠ ٦٢١ ٦٢٢ ٦٢٣ ٦٢٤ ٦٢٥ ٦٢٦ ٦٢٧ ٦٢٨ ٦٢٩ ٦٣٠ ٦٣١ ٦٣٢ ٦٣٣ ٦٣٤ ٦٣٥ ٦٣٦ ٦٣٧ ٦٣٨ ٦٣٩ ٦٤٠ ٦٤١ ٦٤٢ ٦٤٣ ٦٤٤ ٦٤٥ ٦٤٦ ٦٤٧ ٦٤٨ ٦٤٩ ٦٥٠ ٦٥١ ٦٥٢ ٦٥٣ ٦٥٤ ٦٥٥ ٦٥٦ ٦٥٧ ٦٥٨ ٦٥٩ ٦٦٠ ٦٦١ ٦٦٢ ٦٦٣ ٦٦٤ ٦٦٥ ٦٦٦ ٦٦٧ ٦٦٨ ٦٦٩ ٦٧٠ ٦٧١ ٦٧٢ ٦٧٣ ٦٧٤ ٦٧٥ ٦٧٦ ٦٧٧ ٦٧٨ ٦٧٩ ٦٨٠ ٦٨١ ٦٨٢ ٦٨٣ ٦٨٤ ٦٨٥ ٦٨٦ ٦٨٧ ٦٨٨ ٦٨٩ ٦٩٠ ٦٩١ ٦٩٢ ٦٩٣ ٦٩٤ ٦٩٥ ٦٩٦ ٦٩٧ ٦٩٨ ٦٩٩ ٧٠٠ ٧٠١ ٧٠٢ ٧٠٣ ٧٠٤ ٧٠٥ ٧٠٦ ٧٠٧ ٧٠٨ ٧٠٩ ٧١٠ ٧١١ ٧١٢ ٧١٣ ٧١٤ ٧١٥ ٧١٦ ٧١٧ ٧١٨ ٧١٩ ٧٢٠ ٧٢١ ٧٢٢ ٧٢٣ ٧٢٤ ٧٢٥ ٧٢٦ ٧٢٧ ٧٢٨ ٧٢٩ ٧٣٠ ٧٣١ ٧٣٢ ٧٣٣ ٧٣٤ ٧٣٥ ٧٣٦ ٧٣٧ ٧٣٨ ٧٣٩ ٧٤٠ ٧٤١ ٧٤٢ ٧٤٣ ٧٤٤ ٧٤٥ ٧٤٦ ٧٤٧ ٧٤٨ ٧٤٩ ٧٥٠ ٧٥١ ٧٥٢ ٧٥٣ ٧٥٤ ٧٥٥ ٧٥٦ ٧٥٧ ٧٥٨ ٧٥٩ ٧٦٠ ٧٦١ ٧٦٢ ٧٦٣ ٧٦٤ ٧٦٥ ٧٦٦ ٧٦٧ ٧٦٨ ٧٦٩ ٧٧٠ ٧٧١ ٧٧٢ ٧٧٣ ٧٧٤ ٧٧٥ ٧٧٦ ٧٧٧ ٧٧٨ ٧٧٩ ٧٨٠ ٧٨١ ٧٨٢ ٧٨٣ ٧٨٤ ٧٨٥ ٧٨٦ ٧٨٧ ٧٨٨ ٧٨٩ ٧٩٠ ٧٩١ ٧٩٢ ٧٩٣ ٧٩٤ ٧٩٥ ٧٩٦ ٧٩٧ ٧٩٨ ٧٩٩ ٨٠٠ ٨٠١ ٨٠٢ ٨٠٣ ٨٠٤ ٨٠٥ ٨٠٦ ٨٠٧ ٨٠٨ ٨٠٩ ٨١٠ ٨١١ ٨١٢ ٨١٣ ٨١٤ ٨١٥ ٨١٦ ٨١٧ ٨١٨ ٨١٩ ٨٢٠ ٨٢١ ٨٢٢ ٨٢٣ ٨٢٤ ٨٢٥ ٨٢٦ ٨٢٧ ٨٢٨ ٨٢٩ ٨٣٠ ٨٣١ ٨٣٢ ٨٣٣ ٨٣٤ ٨٣٥ ٨٣٦ ٨٣٧ ٨٣٨ ٨٣٩ ٨٤٠ ٨٤١ ٨٤٢ ٨٤٣ ٨٤٤ ٨٤٥ ٨٤٦ ٨٤٧ ٨٤٨ ٨٤٩ ٨٥٠ ٨٥١ ٨٥٢ ٨٥٣ ٨٥٤ ٨٥٥ ٨٥٦ ٨٥٧ ٨٥٨ ٨٥٩ ٨٦٠ ٨٦١ ٨٦٢ ٨٦٣ ٨٦٤ ٨٦٥ ٨٦٦ ٨٦٧ ٨٦٨ ٨٦٩ ٨٧٠ ٨٧١ ٨٧٢ ٨٧٣ ٨٧٤ ٨٧٥ ٨٧٦ ٨٧٧ ٨٧٨ ٨٧٩ ٨٨٠ ٨٨١ ٨٨٢ ٨٨٣ ٨٨٤ ٨٨٥ ٨٨٦ ٨٨٧ ٨٨٨ ٨٨٩ ٨٩٠ ٨٩١ ٨٩٢ ٨٩٣ ٨٩٤ ٨٩٥ ٨٩٦ ٨٩٧ ٨٩٨ ٨٩٩ ٩٠٠ ٩٠١ ٩٠٢ ٩٠٣ ٩٠٤ ٩٠٥ ٩٠٦ ٩٠٧ ٩٠٨ ٩٠٩ ٩١٠ ٩١١ ٩١٢ ٩١٣ ٩١٤ ٩١٥ ٩١٦ ٩١٧ ٩١٨ ٩١٩ ٩٢٠ ٩٢١ ٩٢٢ ٩٢٣ ٩٢٤ ٩٢٥ ٩٢٦ ٩٢٧ ٩٢٨ ٩٢٩ ٩٣٠ ٩٣١ ٩٣٢ ٩٣٣ ٩٣٤ ٩٣٥ ٩٣٦ ٩٣٧ ٩٣٨ ٩٣٩ ٩٤٠ ٩٤١ ٩٤٢ ٩٤٣ ٩٤٤ ٩٤٥ ٩٤٦ ٩٤٧ ٩٤٨ ٩٤٩ ٩٥٠ ٩٥١ ٩٥٢ ٩٥٣ ٩٥٤ ٩٥٥ ٩٥٦ ٩٥٧ ٩٥٨ ٩٥٩ ٩٦٠ ٩٦١ ٩٦٢ ٩٦٣ ٩٦٤ ٩٦٥ ٩٦٦ ٩٦٧ ٩٦٨ ٩٦٩ ٩٧٠ ٩٧١ ٩٧٢ ٩٧٣ ٩٧٤ ٩٧٥ ٩٧٦ ٩٧٧ ٩٧٨ ٩٧٩ ٩٨٠ ٩٨١ ٩٨٢ ٩٨٣ ٩٨٤ ٩٨٥ ٩٨٦ ٩٨٧ ٩٨٨ ٩٨٩ ٩٩٠ ٩٩١ ٩٩٢ ٩٩٣ ٩٩٤ ٩٩٥ ٩٩٦ ٩٩٧ ٩٩٨ ٩٩٩ ١٠٠٠

اما وجهة النظر المؤيدة لتقرير العمالة  
لرير السنوية المنشورة لتقارير  
ماله فتمثل حججه في الآتي :

(١) إن المحاسبة أداة يتبناها  
المجتمع للمساعدة في إدارة  
شئونه . ولهذا فإن المحاسبة  
ينبغي أن تعتبر مكتبة  
للمعلومات

Library Of Information  
ن استخدامها عند الحاجة إليها ،  
وتحدد هذه المعلومات طبقاً  
للظروف تحت الدراسة . ولهذا  
فإن تطور المجتمع يتطلب تطور  
المحاسبة لمقابلة حاجات  
الاطراف المختلفة في هذا  
المجتمع . وتعتبر النتائج  
الاجتماعية - والتي تشمل  
علاقة الشركة بالعاملين -  
تحديات محاسبية في الثمانينيات  
يجب أن تؤخذ في الحسبان عند  
وضع المعايير المحاسبية وعلى  
المهنة أن تستجيب لهذه  
التغيرات حتى تستمر في أداء  
دورها المهني (٥)

(Morgan, 1985:51-52)  
تظهر العديد من الدراسات  
الاختبارية أن أداء الشركة في  
المجال الاجتماعي يكون له اثره  
على قيمة سهم الشركة في السوق

وإن هناك ارتباطاً أو اشتراكاً  
« متوسط إلى قوى » بين قيمة  
الاستثمار في الأوراق المالية  
للشركة وأدائها الاجتماعي مثل  
مواجهتها لمشاكل العمالة  
ومشاكل تلوث البيئة ، مما يظهر  
أهمية الإفصاح المحاسبي عن  
الأداء الاجتماعي للشركة .  
وفي دراسة للأستاذين

Anderson And Frankle  
تظهر أهمية الإفصاح عن المعلومات  
الاجتماعية ، حيث أن هذا  
الإفصاح له اثره على تخصيص  
الموارد الاقتصادية على المنشآت  
ذات الأداء الاجتماعي المتميز  
وذلك لوجود نوع من  
المستثمرين  
Ethical Investors  
يفضل هذا النوع من الشركات  
(Anderson And Frankle,  
1980:477)

ومن الهدير بالذكر أن  
الدراسات السابقة تركز على  
الأداء الاجتماعي للشركة دون  
التركيز على أداء الشركة فقط في  
مجال العاملين وذلك لأن  
الإفصاح الاجتماعي في الولايات  
المتحدة الأمريكية يحتوي على  
علاقة الشركة بالمجتمع ، إدارة  
الموارد البشرية ، تلوث البيئة ،  
وحماية المستهلك بعكس  
الإفصاح الاجتماعي في دول

غرب أوروبا والذي يركز على  
تقارير العمالة إلا أن ذلك  
لا يقلل من أهمية الدراسات  
الاختبارية المشار إليها في إثبات  
أهمية الإفصاح عن معلومات  
العمالة وتأثيرها على قرارات  
المستثمرين في سوق الأوراق  
المالية .

وفي دراسة اختبارية للأستاذ  
Schreuder تعرفه رد فعل  
العاملين لنشر تقرير العمالة ،  
أظهر البحث أن العاملين  
يعتبرون تقرير العمالة وسيلة  
اتصال أساسية من قبل  
الشركة ، كما أن ٧٠٪ من عينة  
الدراسة أوضحت أنها تستخدم  
تقرير العمالة في قراراتها ، كما  
أن ٧٥٪ من عينة الدراسة التي  
تستخدم تقرير العمالة أفادت  
بأن تقرير العمالة يعتبر إضافة  
هامة للمعلومات التي يحصلون  
عليها من وسائل الاتصال  
الأخرى

(Schreuder, 1981:306-307)  
(٣) تؤدى تقارير العمالة إلى رفع  
معنويات العاملين حيث أنها  
تؤدى إلى الاتصال والتعاون  
الفعال بين العاملين ونقاباتهم  
من ناحية وإدارة الشركات التي  
يعملون فيها من الناحية

(٥) ويبرر الأستاذة Burchell, Clubb, and Hopwood الفكرة بقولهم :

Accounting is coming to be seen as a social rather than a purely technical phenomenon. The social contexts of the accounting craft are starting to be both recognised and made more problematic. Albeit slowly, the way in which accounting both emerges from itself gives rise to the wider contexts in which it operates are starting to be appreciated, Accounting, in turn, also has come to be more actively and explicitly recognised as an instrument for social management and change. Attempts have been made to reform accounting in the name of its social potential (Burchell, Clubb, and Hopwood, 1985 : 381).

## → الانصاف المحاسبي من معلومات العمالة

الأخرى . فالتدقيق الحر والشامل للمعلومات والاتصال بين العاملين والإدارة سوف يبلغ من معنويات العاملين مما يكون له أثره على زيادة الانتاجية .

( ٤ ) تساعد تقارير العمالة في المفاوضات الجماعية بين إدارة الشركة ونقابة العمال ، حيث أن الانصاف عن المعلومات المالية وغير المالية الخاصة بالعاملين يؤدي إلى مفاوضات أكثر فعالية فيما يتعلق بمشاكل الأجور وبيئة العمل ويؤدي إلى مطالب واقعية لنقابات العمال بدلاً من إعدايم للبيانات والتي تكون أكثر تقاللاً وبالتالي يكون الانصاف عن معلومات العمالة أفضل للإدارة . كما أن تقرير العمالة قد يؤدي إلى إيجاد سلوك تعاوني وتكاملي بين العاملين وإدارة الشركة وهذا يساعد في تفضي الأجراءات النقابية والمنازعات القانونية ( ٥ ) تظهر الممارسة العملية الاتجاه إلى نشر تقارير العمالة في دول غرب أوروبا وإستراليا . فقريباً ثلث الشركات الكبرى في أستراليا تعد تقريراً سنوياً

منفصلاً للعاملين ، كما أن الشركات في كل من فرنسا ، ألمانيا الغربية ، والنرويج مطالبة بإعداد تقارير تعرض على العاملين . أما في المملكة المتحدة فأكبر من نصف الشركات الكبرى تنتج هذه التقارير اختياريًا

(Bollom,1984:51- 55)

( ٦ ) هناك انتقادات كثيرة لنموذج المحاسبة التقليدي والذي يقتصر على العمليات التي يمكن التعبير عنها بوحدة نقدية ، حيث أن ذلك يحول دون استخدام البيانات الخاصة بالصيانة ، الانتاجية ، الأداء ، والبيانات ذات المجالات المتعددة (McCarthy,1982:554-555) ويرى الأستاذ Hendriksen أن المعلومات غير الكمية النوعية ، تكون ملائمة ويمكن الانصاف عنها إذا كانت مفيدة لاتخاذ القرارات وذلك بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة ويكون معيار الانصاف المحاسبي هو مدى مساهمة المعلومات الإضافية في تحسين عملية اتخاذ القرار (Hendriksen, 1982:508) .

والانصاف عن معلومات العمل سواء كانت معلومات مالية أو غير مالية يتفق مع معيار الانصاف المحاسبي . وهذا الانصاف لا يضر بالمركز التنافسي للشركة لأن المنافسين يستطيعون الحصول على المعلومات التي يريدونها من مصادر أخرى ، كما أن هذا الانصاف لا يضر بالمركز النقابوي للشركة مع نقابات العمال بل سوف يحسن من المناخ العام للمفاوضات .

( ٧ ) بالنسبة لمسئولية مراقب الحسابات عن تقارير العمالة فإن الاتجاه الحديث في المراجعة هو أن لا تقتصر المراجعة على القوائم المالية المنشورة بل يجب أن تمتد إلى التواهي غير المالية في التقرير السنوي المنشور بحيث تشمل سياسة الشركة في مجال العمالة (١) .

من التحليل السابق يتضح أن إعداد ونشر تقرير العمالة ضمن التقرير السنوي للشركة أصبح اتجاهاً تتبناه كثير من الشركات على الرغم من وجود بعض الاعتراضات على هذا النوع من التقارير . وقد ظهرت هذه التقارير استجابة لتفسيرين أساسيين في اتجاهات المحاسبين والإدارة . فالنشر الأول يمثل في التقير في المواقف والسلوك Attitudinal Change

(١) ونعبر عن ذلك لجنة مسئوليات مراقب الحسابات الأمريكية The Commission on Auditors' Responsibilities، في شمول تقرير المراجع على الجزة التالي .

We reviewed the company's policy statement on employee conduct, described in the report by management, and reviewed and tested the related controls and internal audit procedures. While no controls or procedures can prevent or detect all individual misconduct, we believe the controls and internal audit procedures have been appropriately designed and applied during the year (The Commission on Auditors' Responsibilities, 1978 : 78).

الإدارة ، عدد أيام العمل المفقودة نتيجة المنازعات القضائية مع العاملين ، ترتيبات المعاشات ومدفوعات الأجر للمرضى ، عدد العاملين المعوقين ، وسياسة الأمن الصناعي والرعاية الصحية .  
(The Future Of Company Reports,1977:Par21)

ويمكن عرض تقرير العمالة لشركة Marks & Spencer Limited للفكر الحاسبي الانجليزي المتعلق بتقرير العمالة .

Marks & Spencer Limited

### تقرير العمالة

عن السنة المنتهية في ٣١

مارس ١٩٧٨

عدد العاملين

Numbers Employed

يبلغ متوسط عدد العاملين الأسبوعي ٤٣٢٥٧ شاملاً ٢٥٤٢٦ يعملون بعض الوقت Part-Timers وهذا يعادل ٢٩٢٠٦ عاملاً يعملون كل الوقت Full-Time Employees من ٤٠٪ من مجموع العاملين ذى اقدمية اكثر من خمس سنوات ، واكثر من ١٥٠٠ عامل بلغوا ٢٥ سنة خدمة والغياب للمرض ولأسباب محلية يبلغ ٤,٢٪ من إجمال العدد .

سياسة العمالة

Employment Policy

إن المعيار الوحيد للاختيار أو الترقية في الشركة هو الملائمة والناسبة

الامر اختياريأ ثم أصبح الآن اجبارياً « هولندا » .

### قائمة العمالة في المملكة المتحدة Employment Statement In The United Kingdom

على الرغم من أننا لا يوجد الزام قانونى بأعداد العاملين بمعلومات مالية وغير مالية ، فإن الشركات الكبرى تعرض معلومات العمالة في قائمة للعمالة بحيث تظهر هذه القائمة سياسة الشركة في مجال العمالة والتي تكون ذات أهمية بالنسبة للعاملين بل وأيضاً للمساهمين ولذوى المصالح الآخرين في الشركة . والهدف من قائمة العمالة هو إظهار المعلومات الكافية عن القوى العاملة وعن كيفية توجيه وإدارة الموارد البشرية المتاحة للشركة لتعطي مؤشراً عن كفاءة وفعالية الإدارة في هذا المجال الهام من أنشطة الشركة وعن الوسيلة التي تتقابل بها الشركة التزاماتها الاجتماعية تجاه العاملين ومثل الرعاية الصحية والخدمات الترفيحية والتثقيفية

(Thompson And Kneil,1979:3)  
وقد ناقشت وثيقة مستقلل تقارير الشركة قائمة العمالة واقترخت على الشركات أن تنشر قائمة العمالة ، إلا أنها لم توضع التتصيلات المطلوبة في هذه القائمة على أساس أن شكل ومحتوى هذه القائمة سوف يتطور عبر السنوات . ويمكن أن تشمل قائمة العمالة عدد العاملين وأجورهم وجنسياتهم وعدد الملتحقين والمغادرين للشركة خلال العام والحالين للمعاش وفائض العمالة ، سياسات التدريب والتعليم ، اتفاقات المفاوضات الجماعية ، نظم إشراك العاملين في

الذى يرجع إلى أن الانصاح عن معلومات العمالة يعتبر منهجاً أخلاقياً Ethical Approach والذى يفترض أن أى تنظيم يتكون من عناصر متعددة بحيث تخدم عدداً من مجموعات أصحاب المصالح ولكل مجموعة حقوق معينة . فالعاملون هم فئة ذات مصالح في الشركة لا تقل في الأهمية عن المساهمين ولهم الحق في معرفة كيفية تقدم وتطور المنشأة التي يعملون بها اقتصادياً واجتماعياً . أما المتغير الآخر فهو قبول الإدارة التدريجي في إمكانية الحصول على منافع اقتصادية للتنظيم بذلك نتيجة التحسن في وسائل الاتصال بين الإدارة والعاملين وعن بينها تقارير العمالة (Boilom,1984:51).

### معلومات العمالة في الدول الأوربية EMPLOYMENT INFORMA- TION IN EUROPEAN COUN- TRIES

إن الهدف من هذا القسم من البحث هو التعرف على تجارب بعض دول غرب أوروبا في مجال معلومات العمالة وذلك حتى يمكن الاستفادة من هذه التجارب في اقتراح قائمة للانصاح عن معلومات العمالة بحيث يمكن تطبيقها في الشركات المصرية . وقد تم اختيار عينة الدراسة على أساس أن تشمل إحدى الدول التي يظهر فيها أن تقرير العمالة الذي تنشره الشركات يكون اختياريأ « المملكة المتحدة » ، وإحدى الدول التي يظهر فيها أن تقرير العمالة الذي تنشره الشركات يكون اجبارياً « فرنسا » ، ودولة أخرى ظهر فيها أن نشر تقرير العمالة كان يادىء



## → الإنسان المعاصر من معلومات العمالة

على المساهمين ويعبر عن رأيه في الأمور التي تؤثر على حجم العمليات، الانتاجية، ساعات العمل، وحالات العمل وخاصة فائض العمالة

Redundancies 7%

وعلى الإدارة أن تأخذ رغبات واقتراحات مجلس العمل بعناية وجدية. كما أن مجلس العمل يدير ويشرف على الأنشطة الاجتماعية في الشركة.

وتعرض الشركة تقريراً سنوياً عاماً يوضح أرقام السنة الخاصة بالبيعيات، الانتاج، الأرباح، التحسينات في مستوى الأجور. ويجب أن يرسل إلى مجلس العمل جميع المستندات التي تعرض في الاجتماع العام السنوي قبل موعد هذا الاجتماع. وقد يستعين مجلس العمل بمراجعى الشركة في شرح الأرقام الواردة في التقرير وقد يسأل خبراء متخصصون لمساعدتهم وتقديم المشورة وعمل التوصيات فيما يتعلق بتخصيص الأرباح

(Beeny, 1976: 19-20)

وفي عام ١٩٧٩، صدر قانون يلزم الشركات بإعداد حسابات اجتماعية للعرض والتعليق من مجلس العمل. وهذه الحسابات تعطي معلومات ملائمة عن السنة التي تعد عنها هذه الحسابات وعن السنتين السابقتين. وهذه الحسابات ينبغي أن تشمل تفاصيل عن:

- (١) هيكل العمالة والتحرك في قوة العمالة.
- (٢) هيكل الأجور.
- (٣) الأمن الصناعي والرعاية الصحية.
- (٤) الأمور الأخرى المرتبطة بقوة العمل مثل ساعات العمل، الشيفات، الاجازات، والاضرابات.

المعاشات في نهاية مارس ١٩٧٨. وبلغت الاحالة إلى المعاش خلال العام ٤٨٩. وقد اختارت الشركة أن تتعاقد لكل العاملين الدائمين في خطة الدولة الجديدة للمعاشات.

الخدمات الصحية

Health Services

يحتل الطب الوقائي الأولوية، فيقوم الأطباء وأطباء الأسنان بزيارة جميع الاقسام ويؤدون الخدمة لزوجات العاملين، كما أن برنامج الكشف الدوري على الأسنان يؤكد توافر مستوى عال من صحة الأسنان في الشركة، كما أن ٩٢٪ من العاملين حضروا الكشف على الأسنان في السنة الماضية.

(Thompson And Knell, 1979: Appendix 1, P.4)

### تقرير العمالة في فرنسا

EMPLOYMENT

Report In France

تعتبر فرنسا القطر الوحيد في المجتمع الاقتصادي الأوروبي European Economic Community التي لديها تشريع قانوني منذ الأربعينيات. يلزم الشركات التي لديها أكثر من ٥٠ عاملاً في اعداد بيانات عن العمالة ضمن الحسابات الاجتماعية Social Accounts طبقاً لقانون عام ١٩٤٥، فإن مثل هذه الشركات يجب أن يكون لديها مجلس عمل منتخب Comité d'entreprise وتمثل مسؤولية مجلس العمل في استقبال ومناقشة المعلومات المعروضة

للوليفية. والمراكز العليا مفتوحة للجميع والشركة لا تميز على أساس اللون، الجنسية، الدين، أو الجنس.

سياسة التوظيف والاختيار

Recruitment

تبحث الشركة عن الشباب الفطن والمتحمس القابلة الحاجات الإدارية المستقبلية. ولعبور الفجوة بين التعليم والحياة العملية، تعرض الشركة زيارات للطلبة والمدرسين وتعقد لهم ندوات ومحاضرات في مركز الشركة.

مستوى أقل دخل

Minimum Income Level

إن أقل مستوى دخل للعاملين يبلغ ٣١٠٠ جنيه، وكثير من العاملين يحققون أكثر من ٣١٠٠ جنيه.

المشاركة في الربح

Profit Sharing

إن خطة الشركة في المشاركة في الأرباح هو مشاركة العاملين ذوي الخدمة الطويلة في نمو الشركة وذلك بتملك نصيب منها.

النشاط الاجتماعي

Social Involvement

تهتم الشركة بالنواحي الاجتماعية في المنطقة التي تخدمها فتبحث الشركة عن الوسائل المساعدة في تجديد وتجديد مناطق محددة من المدينة التي تعمل بها.

Pensions

المعاشات

لدى الشركة ٤٢٠٨ من أرباب

- التصنيف إلى أجناب - هولنديين
- التصنيف على أساس مستوى التعليم
- التصنيف على أساس الأقدمية
- التوزيع العمري
- التوزيع على أساس الجنس « ذكر - إناث »
- نواحي اجتماعية أخرى Other Social Aspects
- مالية Financial
- إجمال الأجور المدفوعة
- انقلاية العمل الجماعية ونظام امتكافات .
- تكليف التدريب والتعليم .
- نوع وعدد برامج التدريب الداخلية .
- نوع وعدد برامج التدريب الخارجية .
- الاسكان .
- تكاليف وسائل المواصلات .
- وسائل الرفيه .
- ٢ - الاعلام Communication
- العقود مع نقابات العمال .
- تمثيل العاملين .
- المجالات الداخلية .
- تقارير الأفراد .
- ٢ - مفردات متنوعة Miscellaneous
- laneous
- خدمات طبية .
- الأمن الصناعي .
- عدد الحوادث .
- الفياض بسبب المرض .
- طول الفياض بسبب المرض .

Act On The Works Council  
تقرير العمالة ، فيجدي مواد هذا القانون تتطلب من الشركة أن تعد مجلس العمل بجميع المعلومات الضرورية التي تمكنه من أداء وظيفته بكفاءة ويخبر مجلس العمل دورياً عن الشؤون الاقتصادية والإدارية للشركة مثل السياسة العامة للتوظيف ، الأجور ، التدريب ، الفصل ، والرقية . وللمقابلة احتياجات مجلس العمل ، فإن إدارات الشركات عرضت هذه الاحتياجات في صورة تقرير العمالة .

ومن الأسباب لانتشار تقارير العمالة هو حاجة العاملين للمعلومات الاجتماعية والرغبة في التعبير عن التكافؤ أو التساوي مع المساهمين بصفتهم أحد اصحاب المصالح في الشركة . وكذلك فإن الحاجة إلى عرض معلومات عن العاملين على أساس دورى ومنظم بحيث تشمل النواحي الاقتصادية ، الفنية ، والاجتماعية قد أظهر ضرورة اعداد ونشر تقارير العمالة (Schreuder, 1981:295-297)

وباختبار تقارير ٦٤ شركة في عام ١٩٧٥ ، وإعادة تحليل ٥٧ من هذه التقارير في عام ١٩٧٧ ، تظهر محتويات تقارير العمالة في هولندا والتي تتمثل في الآتي :

#### ١ - سياسة الأفراد Personnel Policy

- إجمال عدد العاملين
- التصنيف إلى عاملين بالمصانع وعاملين بالمكاتب

(٥) التدريب المهني  
(٦) العلاقات الصناعية .  
(٧) حالات العمل والرفاهية الاجتماعية التي تؤثر على العاملين وعائلاتهم .

بالإضافة إلى المعلومات التاريخية ، فإن الحسابات الاجتماعية يجب أن تشير إلى التوقعات والتنبؤات التي تؤثر على العمالة ، التحسن في حالات العمل ، التدريب المهني المستمر ، يخطط الأمن الصناعي والرفاهية لصحية . ويجب أن تعرض الحسابات الاجتماعية على كل من مجلس العمل ونقابة العمال ، وهذه الحسابات يجب أن تكون متوافرة لكل عامل عند الطلب (Thompson And Knell, Appendix 3:1-2)

#### تقرير العمالة في هولندا

##### Employment Report In Holland

في العقد الماضي ، أصبحت تقارير العمالة من الممارسات العادية للشركات في مجال إعداد التقارير المنشورة . فبينما قبل عام ١٩٧٠ نشرت قليل من الشركات تقرير العمالة ، ارتفع الرقم إلى أكثر من ٢٠٠ شركة خلال السبعينيات . وقد نشر أول تقرير عمالة في عام ١٩٥٩ للشركة الكيماوية

##### Gist- Brocades

وخلال الستينيات تبعتها بعض الشركات ، ولكن في السبعينيات فإن تقرير العمالة قد حظى بالذورة . وهناك أسباب محتملة لهذا الاتجاه وأهمها أثر قانون مجالس العمل (٧)

(٧) إذا كان لدى شركة الأشخاص أو شركة الأموال ١٠٠ عامل فأكثر فإنها يجب أن تكون مجلس عمل تعرض عليه التقارير السنوية المنشورة . ويقدم مجلس العمل النصيحة لإدارة الشركة فيما يتعلق بمعدلات الأجور ، برامج التدريب ، سياسة التوظيف والرقية ، والسياسة الاجتماعية . كما يؤخذ رأي مجلس العمل في السياسة العامة للشركة ، التغيرات في التنظيم ، أو التغير في موقع الشركة .

(Booney and Chastney, 1978: 8-14) .

## → الانصاف المحاسبي من معلومات العمالة

### قائمة مقترحة للانصاف عن معلومات العمالة

A Proposed Statement  
For Disclosure of  
Employment Information

بناءً على المناقشات السابقة وبناءً على ما تحتويه عليه تقارير وقوائم العمالة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وهولندا ، يمكن اقتراح قائمة للانصاف عن معلومات العمالة يمكن أن تطبقها الشركات المصرية التي يلزمها القانون بنشر تقاريرها السنوية - سواء كانت شركات قطاع عام أو شركات قطاع خاص - وذلك على الأسس الآتية :

( ١ ) إن تقرير العمالة المقترح يعتبر قائمة مكتملة للقوائم التقليدية التي يحتوي عليها التقرير السنوي المنشور . ومن ثم ، فإن تقرير مجلس الإدارة سوف لا يشمل معلومات عن العمالة لأنها سوف تظهر في تقرير العمالة . كما أن التقرير المقترح لا يركز على صافي الربح حتى لا يكون تكراراً لما هو وارد في القوائم المالية التقليدية والتي تهتم أساساً بالاستثمرين والدائنين وإنما يكون تركيزه أساساً على معلومات العمالة والعاملين باعتبارهم أحد أصحاب المصالح في الشركة .

( ٢ ) إن التقرير المقترح لا يعرض المعلومات بأسهب ، ولكنه يعرض هذه المعلومات بطريقة

تسمح لمستخدميه باستنتاج معلومات إضافية للتحليل المتخصص .

( ٣ ) إن التقرير المقترح لا يحتاج تكاليف إضافية في إعداده حيث أن البيانات المطلوبة متوافرة في الإدارات المختلفة للشركة سواء كانت إدارة الأفراد ، إدارة التكاليف ، وإدارة العلاقات العامة . وعلى المحاسب المالي أن يبذل جهداً إضافياً في تجميع البيانات اللازمة لاعداد تقرير العمالة .

( ٤ ) هناك بعض المعلومات التي لا يمكن عرضها على أساس كمي أو رقمي ، وفي هذه الحالة يوضح التقرير السياسة المتبعة بالنسبة للمفردات تحت الدراسة ، كما قد لجأ التقرير إلى شرح بعض المعلومات التي تحتاج إلى تفسير . وهذا المنهج ليس غريباً أو جديداً على المحاسب في إعداده للقوائم المالية التقليدية حيث أن هناك قسماً متعملاً لهذه القوائم يسمى أيضاً بـ "متممة للميزانية والصلاحيات الختامية" يتناول فيه المحاسب المفردات التي تحتاج إلى شرح أو تفسير ويتناول فيه شرح السياسات المحاسبية المتبعة .

( ٥ ) يشمل تقرير العمالة المعلومات عن السنة التي يعد عنها التقرير والمعلومات الخاصة بالسنوات الأربع السابقة حتى يمكن دراسة الاتجاهات في كل

مفردة من المفردات . وبالنسبة للمعلومات المالية يمكن استخدام الأرقام القياسية للأسعار حتى يمكن تقاضي التغيرات في المستوى العام للأسعار وحتى يمكن أن تكون المقارنة على أساس موحد ومنطقي .

أخذاً في الاعتبار الأسس السابقة ، يتم تصنيف المعلومات الواردة في تقرير العمالة إلى ثلاثة أقسام رئيسية يتم توضيحها فيما يلي :

#### القسم الأول :

المعلومات المالية وتعرض على أساس مفهوم القيمة المضافة - وهي الفرق بين قيمة الانتاج والتغير في المخزون ومستلزمات الانتاج المشتران من وحدات أخرى - على أساس أن عرض المعلومات طبقاً لهذا المفهوم قد يحقق المزايا والفوائد الآتية :-

■ قد يؤثر مفهوم القيمة المضافة في معتقدات العاملين وذلك بتوجيه اهتمامهم إلى نصيبهم فيما تضيفه الشركة من انتاج أو خدمات واتجاهات هذا النصيب بمرور الوقت . فعادة يأخذ العاملون النصيب الأكبر من القيمة المضافة لشركتهم ، ومعرفتهم لهذه الحقيقة قد تدفع الاعتقاد الخاطئ للكثير من العاملين بأنهم مجال للاستغلال من الشركة التي يعملون بها وأن مجهودهم يذهب فقط إلى المساهمين .

\* قد يعكس مفهوم القيمة المضافة مسئولية الإدارة تجاه العاملين بالإضافة إلى المساهمين ، فتظهر



(Farmer, 1983 : 130-132).

ان استخدام مفهوم القيمة المضافة يمكن ان يخدم كأساس لخطة الحوافز في الشركة باستخدام مؤشر القيمة المضافة Added value index والذي يعبر عنه بالمعادلة الآتية :

$$\text{مؤشر القيمة المضافة} = \frac{\text{تكاليف العمالة}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100$$

المضافة في وضع خطة لقياس الانتاجية سواء على مستوى الشركة ككل او على مستوى العاملين . ويعبر عن إنتاجية الشركة بالمعادلة الآتية :

المعدل - يمكن أن يشارك فيها العاملون بالنمطية بحصولهم على نصيب من هذه الزيادة .  
\* يساعد استخدام مفهوم القيمة

القيمة المضافة ما تضيفه الشركة بتعاون فريق العاملين ، الادارة ، ورأس المال ، وتوزيع هذه الإضافة يعتبر الفضل مقياس للاداء بدلا من التركيز على الربح الذي يعبر عن عائد التنظيم فقط .

خطة الحوافز يمكن أن تصمم على أساس أن الزيادة في القيمة المضافة للمشروع - مع عدم زيادة تكاليف العمالة بنفس

القيمة المضافة

ساعات العمل

انتاجية الشركة =

المضافة كؤشر للانتاجية سوف يكشف هذا التباين (Taussing and Shaw, 1985: 48-52) أما الإنتاجية على مستوى العاملين فيعبر عنها بالمعادلة الآتية :

الاستغناء عن تكاليف الصيانة ، إلغاء برامج الشرب ، وتخفيض الانفاق الاستثمارى . ونتيجة لذلك ، فإن الإنتاجية قد تنخفض بينما قد تظهر التقارير المنشورة زيادة في الأرباح ، واستخدام القيمة

وتعتبر أرقام الانتاجية - إذا ما قورنت بأرقام الربح - مؤشرا يمكن الاعتماد عليه ليعكس التغيرات في الحالة المالية للشركة . فستطيع الشركة أن تغير أو تتلاعب في الأرباح المنشورة بطرق كثيرة مثل

نصيب العاملين في القيمة المضافة

ساعات العمل

انتاجية العاملين =

بحسب عنها هذا الإهلاك وذلك باستخدام الأرقام القياسية للأسعار .  
**القسم الثاني :**

المعلومات غير المالية وتمثل في الأفراد التي يمكن التعبير عنه كميا أو رقميا والتي لها علاقة بنشاط العاملين .

لا يعنى أن هناك علاقة سببية مباشرة بين العاملين وهذه القيمة المضافة . هذا وتوزع اجمالي القيمة المضافة على العناصر التي ساهمت فيها من عمل ، رأس المال ، تنظيم ، والحكومة . ويعتبر إهلاك الأصول عنصرا من عناصر القيمة المضافة ويحسب على أساس القيمة الجارية للأصول التي

وهذا المقياس يساعد في قياس انتاجية وكفاءة العاملين على مر السنين ، ويكون مؤشرا للثقافات والمؤسسات العمالية في تطويرها برامجها التثقيفية والتدريبية كما يظهر ان التدبر في إنتاجية الشركة بالزيادة أو بالنقصان لا يرجع فقط إلى العاملين ، كما ان التغير في القيمة المضافة

## → الإفصاح المحاسبي عن معلومات العمالة

هذا النوع من المعلومات هو مدى أهميتها في اتخاذ القرارات من قبل مستخدمي تقرير العمالة . وعادة

ما ترتبط هذه المعلومات بالمعلومات الكمية - مالية وغير مالية - الواردة في تقرير العمالة . والسؤال الذي ينبغي التركيز عليه في إظهار هذا النوع من المعلومات هو: هل الإفصاح عن المعلومات غير الكمية يحتمل أن يحسن من عملية اتخاذ القرارات المبينة على المعلومات الواردة في تقرير العمالة؟ وفيما يلي نموذج لتقرير العمالة المقترح :

- والثقافية .
  - الخدمات الطبية والاجتماعية .
  - الأمن الصناعي .
  - عدد الحوادث بسبب العمل .
  - أيام العمل المفقودة .
- القسم الثالث :

المعلومات غير الكمية وتتمثل في المفردات التي لا يمكن التعبير عنها ماليا أو كميا والمعياري الإفصاح عن

الاقتصادي والفني والاجتماعي ولها أهمية في مجال قياس كفاءة الإدارة في مجال العاملين ولها أهمية في اتخاذ القرارات من قبل نقابات العمال والمعلومات غير المالية تتمثل اساسا في المفردات الآتية :

- إجمالي عدد العاملين .
- وسائل الاتصال بالعاملين ونقاباتهم .
- البرامج التعليمية والتدريبية

### شركة النسيج المصرية

#### تقرير العمالة عن السنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ١٩٨٥

٣١ ديسمبر					بيان
١٩-١	١٩-٢	١٩-٣	١٩-٤	١٩-٥	
xx	xx	xx	xx	xx	١- النواحي المالية
					إجمالي القيمة المضافة
					موزعة كالتالي
					على العاملين
x	x	x	x	x	أجر نقدي
x	x	x	x	x	حصة العاملين في التأمينات
x	x	x	x	x	المزايا العينية وتشمل:
x	x	x	x	x	تكلفة الخدمة الصحية
x	x	x	x	x	تكلفة خدمة الإسكان
					تكاليف الخدمات الاجتماعية الأخرى
x	x	x	x	x	إجمالي تكلفة العمالة
					على الحكومة :
x	x	x	x	x	ضريبة المرتبات والأجور

×	×	×	×	×	ضريبة الدخل على الشركة
×	×	×	×	×	اجمالي نصيب الحكومة
					على اصحاب رأس المال :
×	×	×	×	×	توزيعات الارباح
×	×	×	×	×	فوائد القروض
×	×	×	×	×	اجمالي نصيب رأس المال
					محتفظ به في الشركة :
×	×	×	×	×	اهلاك
×	×	×	×	×	ارباح مستحقة للتوسعات
×	×	×	×	×	اجمالي المحتفظ به في الشركة
					ب - النواحي غير المالية
×	×	×	×	×	اجمالي عدد العاملين
×	×	×	×	×	عدد برامج التدريب والتعليم المستمر
×	×	×	×	×	عدد الحوادث بسبب العمل
×	×	×	×	×	عدد أيام الغياب بسبب المرض
×	×	×	×	×	عدد أيام الغياب لاسباب أخرى
×	×	×	×	×	ساعات العمل المفقودة بسبب الاضراب
×	×	×	×	×	أيام العمل المفقودة
×	×	×	×	×	أيام العمل المفقودة للعامل
×	×	×	×	×	معدل الحوادث لكل ألف عامل
×	×	×	×	×	انتاجية الشركة - جنيه للساعة
×	×	×	×	×	انتاجية العاملين - جنيه للساعة
×	×	×	×	×	مؤشر القيمة المضافة
×	×	×	×	×	متوسط أجر العامل

التوظيف والترفيه ، وكذلك التحسين في بيئة العمل ونظام التدريب والتعليم المستمر .

وخاصة فيما يتعلق بالمفاوضات الجماعية والاضرابات . كما تشمل خطة الشركة فيما يتعلق بالأمن الصناعي والخدمات الصحية وسياسة

ج - ايضاحات متممة لتقرير العمالة :

وتشمل هذه الايضاحات علاقة شركة بالعاملين ونقابات العمال

## → الانصاع المحاسبى من معلومات العمالة

### استخدام تقرير العمالة في المفاوضات الخاصة بالأجر

إذا فرض أن هناك بعض المطالب الخاصة بالأجور للعاملين في قطاع الغزل والنسيج، فيمكن استخدام المعلومات الواردة في تقارير العمالة لشركات الغزل والنسيج ومقارنتها بالمعلومات الواردة في تقارير العمالة لقطاعات أخرى مشابهة مثل قطاع الصناعات الغذائية وقطاع المصانع والصوامع والمخابز (هذه المعلومات تظهر حاليا في ملخص تقرير مجلس الإدارة المنشور).

ويتكون عينة الدراسة من ٧ شركات في قطاع الصناعات الغذائية، ١١ شركة في قطاع المصانع والصوامع

والمخابز، ٦ شركات في قطاع الغزل والنسيج. وإذا أعد تقرير العمالة طبقا لما هو مقترح، فإنه يمكن استخدام المعلومات المقارنة سواء كانت معلومات مالية أو معلومات غير مالية مثل إنتاجية الشركة، إنتاجية العامل، متوسط أجر العامل، ساعات العمل المفقودة، عدد الحوادث، مؤشر القيمة المضافة، وعدد أيام الغياب. كما يمكن استخدام المعلومات غير الكمية والتي ترتبط بسياسات العمالة التي تتبعها الشركات مجال للدراسة ومقارنتها ببعضها البعض.

ونظرا لأن التقارير السنوية المنشورة في الصحف اليومية عن السنة المنتهية في ٣٠ يونيو ١٩٨٥ تتضمن معلومات عن متوسط أجر العامل

### جدول رقم ١

#### متوسط أجر العامل بالجنيه

قطاع الغزل والنسيج		قطاع المصانع والمخابز		قطاع الصناعات الغذائية		المشاهدة
٨٥/٨٤	٨٤/٨٣	٨٥/٨٤	٨٤/٨٣	٨٥/٨٤	٨٤/٨٣	
١٧٥٣	١٥١٧	٢٠٠٩	١٤٠٥	٢٢٣٩	١٨٨٢	١
١٨٩٦	١٧٢٤	١٦٣٧	١٣٨٨	٢٠١٩	١٤٧٧	٢
٢٠١٠	١٧٩٩	٢٠١٨	١٦٠٤	٢١٤٣	١٧٩٦	٣
١٦٤١	١٤١٦	١٧٦٧	١٥٥٥	٢٤٦٧	١٨٩٧	٤
١٧٠٠	١٤٧٤	١٩٠٠	١٧٠٢	٢١٨٨	٢١٦٤	٥
١٨١٠	١٥٨٠	١٦٩٢	١٤٢٣	١٧٠٣	١٥٦١	٦
		٢٠١٦	١٧٤٣	١٨١٩	١٥٢٥	٧
		١٩٣٨	١٥١٥			٨
		١٥٧٤	٩٤٠			٩
		١٥٩٩	١١٣٦			١٠
		٥٣٠	١٢٤			١١

بإنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه أجر - ضمن ملخص تقرير مجلس الإدارة - فيمكن استخدام هذه المتغيرات كأساس للمقارنة. إلا أن إنتاجية العامل وإنتاجية الجنيه أجر لا تصلحان للمقارنة وذلك لحسابها على أساس قيمة أجمالى الانتاج دون طرح مستلزمات الانتاج وذلك لاحتمل اختلاف نسب مستلزمات الانتاج لكل قطاع من القطاعات تحت الدراسة (الإجراء المناسب في هذا الشأن) إيجاد القيمة المضافة لكل شركة كأساس لقياس الإنتاجية). ولما يلى متوسط أجر العامل بالجنيه في شركات القطاعات الثلاثة عن السنتين ٨٤/٨٣، ٨٥/٨٤ (البيانات مستخرجة من التقارير المنشورة لهذه الشركات في الصحف اليومية المصرية في تواريخ مختلفة من الثلاثة شهور الأولى من عام ١٩٨٦):

ولعرفة مدى أحقية العاملين في شركات قطاع الغزل والنسيج في شكواهم الخاصة بانخفاض أجورهم ، فيمكن صياغة هذه الشكوى في صورة قريضة قابلة للتحقيق والاختبار الاحصائي كالآتي :

$H_{01}$  : إن أجور العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين بشركات قطاع الصناعات الغذائية .  
 $H_{02}$  : إن أجور العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين بشركات قطاع الماطن والصوامع والمخابز .

ولاختبار صحة هذه الفروض ، فيمكن استخدام أحد الاختبارات الإحصائية غير البارامترية Nonpar- ametric Statistical Tests the Mann-Whitney U-test ( M-W ) والسبب في استخدام الاحصاء غير البارامترى هو أن توزيع المجتمع الذى أخذت منه العينة غير معروف كما أن حجم العينة المستخدمة في الدراسة يعتبر صغيرا .

**اختبار الفرض الأول  $H_{01}$  يمكن** استخدام أحدث بيانات وهى الخاصة بالعام المالى ٨٥/٨٤ ثم تستخدم بيانات السنتين ٨٤/٨٣ ، ٨٤/٨٤ للتحقق من النتائج التى تحصل عليها من بيانات ٨٥/٨٤ . واستخدام اختبار M-W يتضمن ترتيب المشاهدات في قطاعي الغزل والنسيج والصناعات الغذائية من الأصغر إلى الأكبر وتعطى ترتيبات من ١ إلى N ( حيث أن N هي مجموع المشاهدات

في القطاعين ) ، ونفرض أن S ترمز إلى مجموع الترتيب الخاص بمشاهدات قطاع الغزل والنسيج وتكون :

$$S = \sum_{i=1}^n R(X_i) \quad (١)$$

حيث أن :  $m =$  عدد

المشاهدات في قطاع الصناعات الغذائية .

$$n =$$

عدد المشاهدات في قطاع الغزل والنسيج .

$$R(X_i) =$$

الترتيب المخصص للمشاهدة في قطاع الغزل والنسيج .  
 $i = 1, 2, \dots, n$

وباستخدام إجراءات الترتيب السابقة يكون اختبار M-W كالآتي :-  
 $U = \frac{S - n(n+1)}{2} \quad (٢)$  ( Conover, 1971: 224-231 )

#### قاعدة القرار

Decision Rule  
 يرفض  $H_{01}$  عند مستوى معنوية  $\alpha$  إذا كان :

$$U > W_{1-\alpha} \quad (٣)$$

حيث أن :

$$W_{1-\alpha} = nm - W_{\alpha} \quad (٤)$$

ويمكن الحصول على  $W_{\alpha}$  من جدول :

Critical values of the Mann-Whitney test statistic

نتائج اختبار  $H_{01}$  على أساس بيانات ١٩٨٥/٨٤ فقط :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٦ ، أما  $W_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوى ٣٣ .

وحيث أن U أقل من  $W_{1-\alpha}$  فإن الفرض الأول  $H_{01}$  لا يرفض . وهذا يعنى أن أجور ومزقيات العاملين في شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين في شركات قطاع الصناعات الغذائية وذلك على أساس أجور العام المالى ٨٥/٨٤ .

وللتأكد من صحة شكوى العاملين في قطاع الغزل والنسيج ، يمكن استخدام البيانات عن السنتين المائيتين ٨٣/٨٤ ، ٨٤/٨٥ . وتصبح نتائج اختبار  $H_{01}$  كالآتي :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٤٤ ، أما  $W_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوى ١١٦ .

وحيث إن U أقل من  $W_{1-\alpha}$  فإن الفرض  $H_{01}$  لا يرفض وهذا يعنى أن أجور العاملين في شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين في شركات قطاع الصناعات الغذائية وذلك على أساس أجور العاملين المائيتين ٨٤/٨٤ ، ٨٤/٨٥ .

#### اختبار الفرض الثاني $H_{02}$

لاختبار  $H_{02}$  تجرى نفس الإجراءات المتبعة في اختبار  $H_{01}$  وذلك كالآتي : نتائج اختبار  $H_{02}$  على أساس بيانات ٨٤/٨٣ فقط :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن حساب U وتساوى ٣٥ ، أما  $W_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوى ٤٩ .

وحيث أن U أقل من  $W_{1-\alpha}$  فإن الفرض  $H_{02}$  لا يرفض وهذا يعنى أن

## → الاختصار الحسابي من معلومات العينة ←

اختبار  $H_{02}$  كالاتي :

بتطبيق المعادلات السابقة يمكن

حساب  $U$  وتساوى ١٥٣ . وحيث أن

عدد المشاهدات في قطاع المطاحن .

والمخابر ٢٢ - أكبر من ٢٠ - فإن :

$$W_{\alpha} = \frac{nm}{2} + Z_{1-\alpha} \sqrt{\frac{nm(n+m+1)}{12}} \quad (\text{Conover, 1971:388}) \quad (5)$$

$H_{03}$  : أن أجور العاملين بشركات

قطاع الغزل والنسيج عن

العام المالي ١٩٨٥/٨٤ أعلى

من أجورهم عن العام المالي

١٩٨٤/٨٣ .

ويرفض  $H_{03}$  عند

مستوى معنوية  $\alpha$  إذا

كان :

$$U < W_{\alpha} \quad (6)$$

وبتطبيق المعادلات السابقة ، فإنه

يمكن حساب  $U$  وتساوى ٣٤ . أما

$W_{0.05}$  فتساوى ٨ . وحيث أن  $U$  أكبر

من  $W_{0.05}$  فإن الفرض  $H_{03}$  لا يرفض .

وهذا يعني أن هناك تحسنا ملموسا في

أجور العاملين في شركات قطاع الغزل

والنسيج في العام المالي ١٩٨٥/٨٤ إذا

ما قورنت بأجورهم في العام المالي

١٩٨٤/٨٣ .

وللتأكد من صحة شكوى العاملين

في قطاع الغزل والنسيج ، يمكن

استخدام البيانات عن السنتين الماليتين

٨٤/٨٣ ، ٨٥/٨٤ . وتصبح نتائج

أجور ومرتبآت العاملين في شركات قطاع

الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين

في شركات قطاع المطاحن والصوامع

والمخابر وذلك على أساس أجور العام

المالي ١٩٨٥/٨٣ .

حيث أن :

$Z_{1-\alpha}$  = المتغير العشوائي الطبيعي

المعيارى بمتوسط حسابى صفر وانحراف

معيارى يعادل الوحدة .

ويمكن الحصول على  $Z_{1-\alpha}$  من

جدول

Standard normal distribution areas

وبتطبيق المعادلة رقم (٥) فإن

$W_{\alpha}$  تساوى ١٧٧,٦٤٤ . وتطبيق

المعادلة رقم (٦) فإن  $W_{1-\alpha}$  تساوى

٨٦,٣٥٦ .

وحيث إن  $U$  أكبر من  $W_{1-\alpha}$  ، فإن

الفرض  $H_{02}$  يرفض . وهذا يعنى أن

أجور ومرتبآت العاملين في شركات قطاع

الغزل والنسيج ليست أقل من أجور

العاملين في شركات قطاع المطاحن

والصوامع والمخابر وذلك على أساس

أجور العاملين الماليين ٨٤/٨٣ .

كالاتي

(٨) بتطبيق أجور العاملين في شركات قطاع المطاحن والمخابر يمكن اختبار الفرض القائل بأن أجور هؤلاء العاملين في العام المالي ٨٤/٨٣ أقل من

أجورهم في العام المالي ١٩٨٥/٨٤ فنجد أن  $U$  تساوى ٢٠ ، أما  $W_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوى ٨٦ . وحيث أن  $U$  أقل من  $W_{1-\alpha}$

فإن هذا الفرض لا يرفض ، وهذا يعنى أن هناك تحسنا في أجور العاملين في شركات هذا القطاع خلال العام المالي ١٩٨٥/٨٤ . وهذا يؤيد الفرض

القائل بأن أجور العاملين في شركات قطاع الغزل والنسيج أقل من أجور العاملين في شركات قطاع المطاحن والصوامع والمخابر .

العوامل الكمية غير المالية حيث أنه قد يكن لدى هذه الشركات نظام تأمين صناعي وخدمات طبية جيدة قد تعوض الفروق المالية في الأجر. ولهذا فلمناقشة مطالب العاملين وشكاواهم على أساس موضوعي، فإن الأمر يستدعي اعداد وعرض تقرير عمالة مقارن - لخص سنوات - وتقارير العمالة في شركات القطاعات الأخرى المشابهة .

٨٥/٨٤ إذا ما قورنت بمستويات الأجر في العام المالي ١٩٨٤/٨٣ .

وفي مجال المفاوضات بين ممثلي العاملين وإدارات شركات قطاع الغزل والنسيج ينبغي - بالإضافة إلى عنصر الأجر - دراسة العوامل الأخرى المرتبطة بسياسة العمالة في الشركة مثل انتاجية الشركة وانتاجية العاملين ومؤشر القيمة المضافة وكذلك معرفة

من التحليل السابق، يتضح أن شكوى العاملين بشركات قطاع الغزل والنسيج والخاصة بالأجور لها ما يبررها على أساس أن مستويات أجورهم أقل من مستويات أجور قرنائهم في شركات قطاع الصناعات الغذائية وفي شركات قطاع المصناعات والصوامع والمخابز، إلا أنه في نفس الوقت يلاحظ أن هناك تحسنا واضحا في مستويات الأجر في العام المالي

## محتوى ومضمون المعلومات في تقرير العمالة

### INFORMATION CONTENT OF EMPLOYMENT REPORT

الشركات ذات الأعباء الاجتماعية الصغيرة .

H<sub>03</sub> : إن الشركات ذات حجم العمالة الكبيرة تحوز رأس مال مستثمر أكبر من الشركات ذات حجم العمالة الصغير .

H<sub>04</sub> : إن الشركات التي تتحمل أعباء اجتماعية كبيرة في مجال العاملين تحقق حجم نشاط أعلى من الشركات ذات الأعباء الاجتماعية الصغيرة .

#### عينة وبيانات الدراسة

#### Sample Selection and Data Collection

تتكون عينة الدراسة من عشرة من شركات هيئة القطاع العام للغزل

وعل توجد علاقة بين قيمة الاستثمار في أسهم الشركة وأدائها في مجال العمالة ؟  
( ٤ ) هل توجد علاقة أو اشتراك بين معلومات العمالة وحجم نشاط الشركة ؟  
وللإجابة عن هذه الاسئلة ، فإنه يتم إعادة صياغتها في صورة فروض قابلة للاختبار والتحقيق الاحصائي .

#### فروض البحث

#### Research Hypotheses

H<sub>01</sub> : إن الشركات ذات الانتاجية المرتفعة تحقق قيمة مضافة أعلى من الشركات ذات الانتاجية المنخفضة .

H<sub>02</sub> : إن الشركات التي تتحمل أعباء اجتماعية كبيرة في مجال العاملين تحقق ربحية أعلى من

لتحقيق أهداف البحث الخاصة بمدى أهمية الاصلاح الحسابي لمعلومات العمالة لمستخدمي هذه المعلومات - سواء كانوا عاملين ، نقابات عمال ، مستثمرين ، أو الجمهور - ومدى تأثير ورد فعل هذه المعلومات على قرارات هؤلاء المستخدمين ، فإن هذا البحث يهدف إلى الإجابة عن الاسئلة الآتية :

- ( ١ ) هل معلومات العمالة المنشورة ذات علاقة أو ارتباط بالحالة المالية للشركة وقدرتها ورفايتها على الموارد التي تحوزها ؟
- ( ٢ ) هل ترغب إدارة الشركة في التضحية ببعض مصالح المساهمين وذلك لحل مشاكل العاملين أم أن مسئوليتها تقتصر فقط تجاه المساهمين وتحقيق أقصى ما يمكن من أرباح ؟
- ( ٣ ) هل معلومات العمالة ذات قيمة في تخصيص الكلف للموارد ؟

والنسيج والملابس . وتم اختيار هذه العينة لسببين :

**الأول :** وهو أن شركات الغزل والنسيج في الفترة الأخيرة لها مشاكل مع العاملين بها مما يظهر قضية تقارير العمالة في هذا المجال .

**اما السبب الثاني :** فهو أن صناعة الغزل والنسيج تعتبر من الصناعات القديمة في مصر ، ويفترض أن لدى شركات هذه الصناعة برامج اجتماعية للعاملين على درجة معقولة ومقبولة بمقارنتها بالشركات الأخرى الحديثة .

اما بيانات الدراسة التي سوف تستخدم في التحليل فتشمل بيانات مالية لا تظهر في تقرير العمالة المقترح وتتمثل في المبيعات ، صافي رأس المال المستثمر ، وصافي الفائض القابل للترخيص . اما البيانات التي تظهر في تقرير العمالة المقترح فتشمل بيانات مالية وتتمثل في صافي القيمة المضافة والأعباء الاجتماعية في مجال العاملين ، وبيانات غير مالية وتتمثل في عدد العاملين . اما فترة الدراسة فتتمدد من العام المالي ١٩٨١/٨٠ إلى العام المالي ١٩٨٤/٨٣ . ونظرا لطول الفترة المستخدمة في الدراسة ، فقد تم استخدام الأرقام القياسية لأسعار الجلة بقطاع الغزل والنسيج وذلك باعتبار عام ١٩٨١/٨٠ كسنة أساس حتى يمكن التخلص من التغيرات في المستوى العام للأسعار .

## تحديد وقياس المتغيرات Specification and Measurement of Variables

إن الاختبار الاحصائي للفروض الأربعة السابقة يتطلب قياس عدد من المتغيرات لعينة الشركات التي تشملها الدراسة . وبعض هذه المتغيرات قد أعطى مباشرة في بيانات الدراسة - عدد العاملين والأعباء الاجتماعية في مجال العاملين - وبعضها الآخر سوف يناقش الآن .

## قياس الانتاجية measurement of productivity

يمكن قياس انتاجية الشركة بقسمة اجمالي القيمة المضافة ( شاملة إهلاك الأصول الثابتة ) على ساعات العمل ، أو يمكن قياس انتاجية العاملين بقسمة القيمة المضافة المخصصة لعنصر العمل على ساعات العمل . وحيث أن بيانات الدراسة لا تشمل أجور العاملين كما لا تشمل ساعات العمل ، فتقتصر الانتاجية بقسمة القيمة المضافة على عدد العاملين بافتراض أن كل عامل في الشركات تحت الدراسة يعمل نفس عدد الساعات . وهذا الفرض قد لا يتفق مع الواقع نظراً لأن العاملين في بعض الشركات قد يشتغلون وقتاً اضافياً ، وبالتالي قد تتساوى شركتان في عدد العاملين إلا أن ساعات العمل في كل منهما قد تختلف .

## قياس حجم النشاط measurement of activity level يمكن

قياس حجم نشاط الشركة بالوحدات التامة من المنتج ، كما يمكن استخدام أسس أخرى لقياس حجم النشاط مثل ساعات العمل المباشر أو ساعات العمل الكلية أو ساعات الآلات . وأفضل مقياس لحجم النشاط قد يختلف من منشأة إلى أخرى ، إلا أن هناك ثلاثة معايير يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار مقياس حجم النشاط وهي :

— وجود علاقة سببية بين مقياس حجم النشاط والمصرفات الصناعية غير المباشرة .

— تجنب القيمة بالجنيهات ما أمكن كأساس لقياس حجم النشاط وذلك لتعرض هذا المقياس للتغيرات في مستويات الأسعار .

— اختيار المقياس البسيط والذي يسهل فهمه .

ونظراً لأن البيانات تحت الدراسة لا تشمل وحدات الانتاج أو ساعات العمل المباشر أو ساعات الآلات ، فقد تم اختيار قيمة المبيعات كمقياس لحجم النشاط بافتراض أن الوحدات المنتجة تباع بالكامل . وهذا الفرض قد لا يتفق مع الواقع نظراً لأن بعض الشركات قد يكون لديها مخزون كبير ، كما قد تختلف قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى نتيجة لتغير أسعار البيع وليس لتغير الوحدات المباعة ( استخدمت الدراسة الأرقام القياسية لأسعار الجلة بقطاع الغزل والنسيج لمواجهة هذه الظاهرة ) .



تحت الدراسة - في قيمة الأصول الثابتة بعد طرح خصص الإهلاك والأصول المتداولة ( تشمل التسهيلات الائتمانية لتمويل المشروعات ) مطروحا منها الخصوم المتداولة ( تشمل مقابل احتياطي سندات حكومية ) .

### اختبار فروض البحث Testing the Research Hypotheses

يمكن اختبار فروض البحث باستخدام

Spearman's Rho test for Correlation

والذي يقيس الاشتراك أو العلاقة أو الارتباط بين متغيرين معبرا عنها أو محولان إلى ترتيبات Ranks والسبب في اختيار هذا الإختبار الإحصائي غير البارامترى هو أن التوزيع للمتغيرات التي يشملها مجتمع الدراسة والذي سميت منه العينة غير معروف وقد يكون هذا التوزيع غير طبيعي

( Pfaffenberger and Patterson, 1977:669 )

ولتصديق ما إذا كانت هناك علاقة أو ارتباط بين متغيرات العمالة والمتغيرات الأخرى ( الواردة في فروض البحث الأربعة ) فإن اختبار

Spearman's Rho ( P )

سوف يستخدم لكل فرض على حدة . ويمكن التعبير عن اختبار P بالمعادلة الآتية :

$$P = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n [R(X_i) - R(Y_i)]^2}{n(n^2 - 1)}$$

فإن تحقيق أرباح مرتفعة قد يؤدي إلى تخصيص مبالغ أكبر تصرف على البرامج الاجتماعية للعاملين وذلك باعتبار المشروع وحدة اجتماعية تساهم في رفاهية العاملين ونظراً لأن البيانات تحت الدراسة لا تشمل صافي الربح المخصص للمساهمين ، فإنه يمكن التعبير عن الربحية بالفائض القابل للتوزيع على الرغم من أن هذا الفائض يوزع بين فائض محتجز ( احتياطي قانوني ، احتياطي يستثمر في سندات حكومية ، احتياطي تمويل مشروعات استثمارية ، احتياطي ارتفاع أسعار أصول ، وفائض مرحل ) وفائض موزع ( حصة الدولة والمساهمين ، حصة العاملين ، وخصص أخرى ) .

### قياس رأس المال المستثمر

measurement of invested capital

يمكن التعبير عن رأس المال المستثمر بأجمالي الأصول ( النقدية ، الذمم ، المخزون ، والأصول الثابتة ) أو بأجمالي الأصول مطروحا منها الخصوم المتداولة . وعموماً فإن المفردات يجب شمولها في التعبير عن رأس المال المستثمر هي تلك الموارد التي تستخدم في إدارة نشاط الشركة وتحقيق أهدافها ، وهذا يعني أن الأصول تحت التنفيذ والأصول العاطلة يجب استبعادها لأنها لا تساهم في نشاط الشركة . وطبقا للبيانات تحت الدراسة ، يمكن التعبير عن رأس المال المستثمر والذي يتمثل - طبقا للنظام المحاسبي الموحد الذي تطبقه الشركات

قياس القيمة المضافة  
measurement of added value

إن القيمة المضافة عبارة عن الثروة أو القيمة الانتاجية التي أضافها المشروع وأسهم بها مع غيره من المشروعات في تكوين الناتج القومي وذلك نتيجة تضافر عوامل الانتاج في مجال النشاط الذي يعمل فيه المشروع . وتمثل القيمة المضافة في الفرق بين قيمة الانتاج ومستلزمات الانتاج . وفي هذا المجال يمكن التمييز بين إجمالي القيمة المضافة بسعر السوق (والتي تشمل صافي الضرائب غير المباشرة ) وإجمالي القيمة المضافة بالتكلفة ( بعد طرح صافي الضرائب غير المباشرة ) وصافي القيمة المضافة ( بعد طرح إهلاك الأصول الثابتة ) . والقيمة المضافة التي تظهر في تقرير العمالة هي إجمالي القيمة المضافة ، بالتكلفة وتوزيعها على عوامل الانتاج بما في ذلك مقابل إهلاك الأصول الثابتة . أما بيانات الدراسة فتقتصر على صافي القيمة المضافة بعد طرح إهلاك الأصول الثابتة ، وهذا قد يؤثر على انتاجية الشركة .

### قياس الربحية

measurement of profitability

إن المقياس المناسب للربحية قد يتمثل في صافي الربح الذي يخص للمساهمين . ونظراً لوجود المستثمر الأخلاقي

moral or ethical investor

( Conover, 1971:245-249 ) ( V )

$< P_{1-\alpha}$

( ٨ )

حيث أن  $P_{1-\alpha}$  يمكن الحصول عليها من

The Table of Critical Values  
Of the Spearman test statistic

وإذا كانت من أكبر من ٣٠ فإن

$P_{1-\alpha}$  يمكن الحصول عليها من

المعادلة الآتية :

$R(Y_i) = R$  الترتيبات المخصصة

للمتغير الثاني  $Y_i$  في المشاهدات  
المزدوجة .

$n, \dots, 2, 1 = i$

قاعدة القرار Decision Rule

يرفض  $H_0$  تحت الاختبار عند  
مستوى معنوية  $\alpha$  إذا كان

حيث أن :

$n =$  عدد المشاهدات المزدوجة

observations في العينة تحت

الدراسة .

$R(X_i) = R$  الترتيبات المخصصة

للمتغير الأول  $X_i$  في المشاهدات

المزدوجة .

$$P_{1-\alpha} = \frac{Z_{1-\alpha}}{\sqrt{n-1}} \quad (9) \quad (\text{Conover, 1971:390})$$

$P_{1-\alpha}$  أقل من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن الفرض الأول  $H_{01}$   
يرفض .

عن عامي ٨٢/٨٢ ، ٨٢/٨٢ : ١٩٨٤/٨٢

يمكن حساب  $P$  وتساوي ٠,٢٥٩ ،  
أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  
 $\alpha = ٠,٠٥$  فتساوي ٠,٣٧٩ ، وحيث أن  
 $P_{1-\alpha}$  أقل من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن الفرض الأول  $H_{01}$   
يرفض .

وبدراسة تطور العلاقة بين انتاجية

الشركة والقيمة المضافة بمرور الوقت ،

يتضح أن هذه العلاقة - رغم أنها

ضعيفة - تبقى بمرور الوقت فكانت

العلاقة لا ارتباطاً في عامي ٨١/٨٠ ،

٨٢/٨١ تساوي ٠,١٩١ ، ثم قويت

هذه العلاقة فأصبحت ٠,٢٥٩ في عامي

٨٢/٨٢ ، ١٩٨٤/٨٢ . ويمكن

تلخيص النتائج الاحصائية في الجدول

رقم ( ٢ ) التال :

مؤاء العاملين في القيمة المضافة  
ويظهر أيضاً أن إنتاجية الشركة  
والقيمة المضافة لها لا يتوقفان فقط على  
عنصر العمل ولكن هناك عناصر انتاج  
أخرى - مثل رأس المال والتنظيم - لها  
تأثيرها على هذين المتغيرين .

ولعرفة تطور العلاقة بين انتاجية

الشركة والقيمة المضافة بمرور الوقت ،

فإنه يمكن حساب هذه العلاقة عن

العاملين الماليين ٨١/٨٠ ، ٨٢/٨١

وأيضاً حسابها عن العاملين الماليين

٨٢/٨٢ ، ١٩٨٤/٨٢ . وتصبح نتائج

اختبار الفرض الأول  $H_{01}$  كالآتي :

عن عامي ٨١/٨٠ ، ٨٢/٨١ : ١٩٨٢/٨١

يمكن حساب  $P$  وتساوي ٠,١٩١ ،

أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية

$\alpha = ٠,٠٥$  فتساوي ٠,٣٧٩ ، وحيث أن

## تحليل نتائج الدراسة

### STUDY RESULTS AND ANALYSIS

#### نتائج اختبار الفرض

##### الأول $H_{01}$

بتطبيق المعادلة رقم ( ٧ ) السابق

ذكرها ، يمكن حساب  $P$  وتساوي

٠,٢٢٣ ، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية

$\alpha = ٠,٠٥$  - بتطبيق المعادلة رقم

( ٩ ) السابق ذكرها -

فتساوي ٠,٢٦٧ .

وحيث أن  $P$  أقل من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن

الفرض الأول  $H_{01}$  يرفض . وهذا يعنى

أنه لا توجد علاقة ايجابية قوية بين

انتاجية الشركة والقيمة المضافة التي

تحققها هذه الشركة . وهذا يظهر أهمية

حساب انتاجية العاملين ومعرفة نصيب

## جدول رقم ٢ اختبار Spearman's Rho

للعلاقة بين انتاجية الشركة والقيمة المضافة

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\alpha} = \alpha = 0.05$
$1984/83 - 81/80$	40	0.223	0.267
$1983/81 - 81/80$	20	0.191	0.379
$1984/82 - 82/81$	20	0.209	0.379

وبدراسة التطور التاريخي للعلاقة بين الاعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة في مجال العاملين وربحية الشركة، يتضح أن هذه العلاقة - رغم أنها قوية - تضعف بمرور الوقت، فكان الارتباط في الفترة  $81/80 - 1982/81$  يساوي 0.708، ثم ضعف هذا الارتباط فأصبح 0.619 في الفترة  $83/82 - 81/80$ ، ويمكن تفسير ذلك بأن الاعباء الاجتماعية في مجال العاملين لا تعتبر عناصر مصروفات متغيرة بالكامل، ولكنها تعتبر عناصر مصروفات شبه متغيرة semi-variable expenses فيعضها يزيد بزيادة ربحية الشركة - ليست علاقة خطية - وبعضها الآخر لا يتغير بتغير ربحية الشركة ويمكن اعتباره مصروفات قترية. ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية لاختبار الفرض الثاني  $H_{02}$  في الجدول رقم (٣) التالي:

ولمعرفة التطور الزمني للعلاقة بين الاعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة في مجال العاملين وربحية الشركة، فإنه يمكن حساب هذه العلاقة عن الفترة من  $81/80 - 82/81$ ، وأيضاً حسابها عن الفترة  $82/81 - 83/82$ ، وتصبح نتائج اختبار الفرض الثاني  $H_{02}$  كالآتي:

عن الفترة  $81/80 - 1982/81$  يمكن حساب  $P$  وتساوي 0.708، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوي 0.379، وحيث أن  $P$  أكبر من  $P_{1-\alpha}$  فإن الفرض الثاني  $H_{02}$  لا يرفض.

عن الفترة  $82/81 - 1983/82$  يمكن حساب  $P$  وتساوي 0.619، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  فتساوي 0.379، وحيث  $P$  أكبر من  $P_{1-\alpha}$  فإن الفرض الثاني  $H_{02}$  لا يرفض.

### نتائج اختبار الفرض الثاني $H_{02}$

بتطبيق المعادلة رقم (٧) السابق ذكرها، يمكن حساب  $P$  وتساوي 0.687، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  - بتطبيق المعادلة رقم (٩) السابق ذكرها - فتساوي 0.367، وحيث أن  $P$  أكبر من  $P_{1-\alpha}$  فإن الفرض الثاني  $H_{02}$  لا يرفض وهذا يعني أنه توجد علاقة ايجابية قوية بين الاعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة والربحية التي تحققها هذه الشركة. وهذا يعني أيضاً أن الاعباء الاجتماعية للعاملين التي تظهر في تقرير المعاملة المقترح تحتوي وتتضمن معلومات تعكس ربحية الشركة، وهذا محور اهتمام كثير من مستخدمي التقارير السنوية مثل المستثمرين، الدائنين، العاملين وتقابات العمال.

## جدول رقم ٣ اختبار Spearman's Rho

للعلاقة بين الاعباء الاجتماعية وربحية الشركة

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\alpha} = \alpha = 0.05$
$84/83 - 81/80$	40	0.687	0.267
$82/81 - 81/80$	20	0.708	0.379
$84/83 - 83/82$	20	0.619	0.379

## الخصائص الخاصة من معلومات العمالة

P أكبر من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن الفرض الثالث  $H_{03}$  لا يرفض .

عن الفترة  $82/82 - 82/82$  :  $1984/82$  :  
يمكن حساب P وتساوى  $0,940$  ،  
أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  فتساوى  $0,379$  ، وحيث أن  $P$  أكبر من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن الفرض الثالث  $H_{03}$  لا يرفض .

وبدراسة التطور التاريخي للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر في الشركة ، يتضح أن هذه العلاقة تزداد قوة بمرور الوقت فكان الارتباط في الفترة  $81/80 - 81/80$  يساوى  $0,912$  ، ثم قوى هذا الارتباط فأصبح  $0,940$  في الفترة  $82/82 - 82/82$  ، ويمكن تفسير ذلك بأن سياسة شركات قطاع الغزل والنسيج هو خلق فرص عمالة دون التركيز فقط على التقدم الفنى باستخدام رأس المال بنسبة أكبر . ويمكن تلخيص النتائج الاحصائية لاختبار الفرض الثالث  $H_{03}$  في الجدول رقم ( ٤ ) التالى :

فإن البيانات الخاصة بحجم العمالة التى تظهر في تقرير العمالة المقترح تحتوي وتتضمن معلومات مهم كثير من مستخدمي التقارير السنوية مثل العاملين ، نقابة العمال ، والجمهور عامة .

ولعرفة التطور التاريخي للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر في الشركة ، فإنه يمكن حساب العلاقة أو الارتباط بين هذين المتغيرين عن الفترة  $81/80 - 81/80$  ، وحسابها أيضا عن الفترة  $82/82 - 82/82$  ،  $1984/82$  . وتصبح نتائج اختبار الفرض الثالث  $H_{03}$  كالآتى :

عن الفترة  $81/80 - 81/80$  :  $1982/81$  :  
يمكن حساب P وتساوى  $0,912$  ،  
أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  فتساوى  $0,379$  ، وحيث أن

## نتائج اختبار الفرض الثالث

$H_{03}$

بتطبيق المعادلة رقم ( ٧ ) السابق ذكرها ، يمكن حساب P وتساوى  $0,924$  ، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  بتطبيق المعادلة رقم ( ٩ ) السابق ذكرها - فتساوى  $0,379$  .

وحيث أن P أكبر من  $P_{1-\alpha}$  ، فإن الفرض الثالث  $H_{03}$  لا يرفض . وهذا يعنى أنه توجد علاقة ايجابية قوية جداً بين عدد العاملين في الشركة ورأس المال المستثمر في الشركة . وهذا يعنى أيضاً أن شركات الغزل والنسيج في توسعاتها لا تعتمد على التقدم الفنى والتكنولوجيا التى تؤدى إلى الاستغناء عن العاملين وإنما تهدف إلى خلق فرص عمالة وتساهم في حل مشكلة البطالة . ومن ثم

## جدول رقم ٤

### اختبار Spearman's Rho

للعلاقة بين حجم العمالة ورأس المال المستثمر

الفترة الزمنية	n	p	$P_{1-\alpha} = 0,05$
$81/80 - 81/80$	40	0,934	0,267
$81/80 - 82/81$	20	0,913	0,379
$82/82 - 82/82$	20	0,940	0,379

الشركة ، وهذا يظهر أهمية شمول تقرير العمالة المقترح المفردة الابعاء الاجتماعية لأنها تتضمن معلومات تعكس حجم نشاط الشركة وهذه المعلومات مهم مستخدمي التقارير

وحيث أن P أكبر من  $P_{1-\alpha}$  فإن الفرض الرابع  $H_{04}$  لا يرفض وهذا يعنى أنه توجد عرقة ايجابية قوية جداً بين الابعاء الاجتماعية التى تتصلها الشركة في مجال العاملين وحجم نشاط

## نتائج اختبار الفرض الرابع $H_{04}$

يمكن حساب P وتساوى  $0,925$  ، أما  $P_{1-\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  فتساوى  $0,379$  .

أنها قوية جداً - تضعف بمرور الوقت ، فكان الارتباط في الفترة ٨١/٨٠ - ٨٢/٨١ يساوى ٠,٩٤٨ ثم ضعف هذا الارتباط فاصبح ٠,٩٣١ في الفترة ٨٢/٨٢ - ٨٣/٨٣ . وهذا يؤكد الاستنتاج الخاص بالفرض الثاني ، وهو أن الأعباء الاجتماعية في مجال العاملين لا تعتبر عناصر مصروفات متغيرة بالكامل ولكنها تعتبر عناصر مصروفات شبه متغيرة . ويمكن تلخيص النتائج الإحصائية لاختبار الفرض الرابع  $H_{04}$  في الجدول رقم ( ٥ ) التالي :

$\alpha = ٠,٠٥$  فتساوى ٠,٣٧٩ ، وحيث أن  $P$  أكبر من  $P_{\alpha}$  ، فإن الفرض الرابع  $H_{04}$  لا يرفض .  
عن الفترة ٨٢/٨٢ - ٨٣/٨٣ : يمكن حساب  $P$  وتساوى ٠,٩٣١ ، أما  $P_{\alpha}$  عند مستوى معنوية  $\alpha = ٠,٠٥$  فتساوى ٠,٣٧٩ ، وحيث أن  $P$  أكبر من  $P_{\alpha}$  ، فإن الفرض الرابع  $H_{04}$  لا يرفض .  
وبدراسة التطور التاريخي للعلاقة بين الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة في مجال العاملين وحجم نشاط الشركة ، يتضح أن هذه العلاقة - رغم

الشدة مثل المستثمرين ، الدائنين ، وريدين ، العاملين ، وتقنيات العمال .  
لإعياء التطور التاريخي للعلاقة بين أعباء الاجتماعية التي تتحملها شركة في مجال العاملين وحجم نشاط الشركة ، فيمكن حساب الارتباط بين اثنين المتغيرين عن كل من الفترتين ٨١/٨٠ - ٨٢/٨١ ، ٨٢/٨١ - ٨٣/٨٢ . وتصبح نتائج اختبار لفرض الرابع  $H_{04}$  كالآتي :  
عن الفترة ٨١/٨٠ - ٨٢/٨١ : يمكن حساب  $P$  وتساوى ٠,٩٤٨ ، وحيث أن  $P_{\alpha}$  عند مستوى معنوية

### جدول رقم ٥

#### اختبار Spearman's Rho

#### العلاقة بين الأعباء الاجتماعية وحجم نشاط الشركة

الفترة الزمنية	n	p	$P, \alpha = ٠,٠٥$
٨٤/٨٣ - ٨١/٨٠	٤٠	٠,٩٢٥	٠,٣٦٧
٨٢/٨١ - ٨١/٨٠	٢٠	٠,٩٤٨	٠,٣٧٩
٨٤/٨٣ - ٨٣/٨٢	٢٠	٠,٩٣١	٠,٣٧٩

### حدود منهج البحث

#### Limitations of the Research Methodology

لوجود مشاكل للعاملين في هذا القطاع - وقت اعداد هذا البحث - مع ادارات هذه الشركات . ولتعميم نتائج البحث ، فإن الأمر يقتضى اجراء الدراسة على مجموعات أخرى من الشركات في كل من القطاع العام والقطاع الخاص .

محتوى ومضمون المعلومات التي تتحملها ويمكن أن تكون مجال بحث آخر .

( ٢ ) تقتصر الدراسة على تحليل البيانات الخاصة بشركات هيئة القطاع العام للغزل والنسيج والملابس وذلك

من حدود هذه الدراسة ، هو أن العديد من المفردات التي تظهر في تقرير العمالة المقترح - مثل عدد الحوادث ، عدد أيام الغياب ، عدد برامج التدريب ، مؤشر القيمة المضافة ، وإنتاجية العاملين - لم يفحص ويختبر

## ملخص ونتائج البحث

## SUMMARY AND CONCLUSIONS

ايضاً بالنسبة للمستثمرين والدائنين .

ثالثاً : يعتبر حجم العمالة في الشر:

مؤشراً على رأس المال المستثمر في هذه الشركة ، وبالتالي فإنه يجب أن يشمل تقرير العمالة المقترح على مفردة حجم العاملين لانه بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة للعاملين ولنقابات العمال ، فإنها تكون مفيدة للمستثمرين والدائنين في اتخاذ قراراتهم .

رابعاً تعتبر الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة في مجال العاملين مؤشراً على حجم نشاط الشركة ، وبالتالي فإن تقرير العمالة المقترح ينبغي أن يتضمن هذه المفردات لاني بالإضافة إلى أهميتها بالنسبة للعاملين ولنقابات العمال ، فإنها تكون مفيدة ايضاً للمستثمرين والموردين في اتخاذ قراراتهم .

هذا وبإشاد التوفيق والحمد لله رب العاملين .

اما الهدف الثاني من هذه الدراسة فيتمثل في الدراسة الاختبارية لحتوى ومضمون المعلومات للمفردات الواردة في تقرير العمالة المقترح . وبناء على الاختبارات الاحصائية التي تم اجراؤها على فروض البحث ، يمكن استخلاص النتائج الآتية :

اولاً : لا تعتبر انتاجية الشركة التي تظهر في تقرير العمالة مؤشراً على مساهمة العاملين في القيمة المضافة - وإن كانت هذه المفردة من المعلومات تقيد ادارة الشركة والمستثمرين - مما يظهر أهمية حساب انتاجية العاملين ( نصيب العاملين في القيمة المضافة مقسوماً على ساعات العمل ) وشمول تقرير العمالة عليها .

ثانياً : تعتبر الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الشركة في مجال العاملين مؤشراً على ربحية الشركة ، وبالتالي فإنه يجب أن يشمل تقرير العمالة المقترح على هذه الأعباء الاجتماعية لأنها تكون مفيدة ليس فقط للعاملين ولنقابات العمال بل تكون مفيدة

كان الهدف الأساسي الأول من هذه الدراسة هو مناقشة أهمية الانصاف المحاسبى عن معلومات العمالة وكيفية الانصاف عن هذه المعلومات في التقارير السنوية المنشورة استرشاداً بما هو متبع في دول غرب أوروبا . وقد ظهر من مراجعة الأدب المحاسبى أن معلومات العمالة يجب أن تكون أحد التقارير أو القوائم التي يشتمل عليها التقرير السنوى المنشور وذلك لأهميتها لاستخدمى هذه التقارير من عاملين ، نقابات عمال ، مستثمرين ، والجمهور عامة . وبناء على مراجعة الأدب المحاسبى في هذا الشأن ، فقد تم اقتراح قائمة للانصاف عن معلومات العمالة بحيث تكون أحد القوائم التي يشتمل عليها التقرير السنوى المنشور . وقد حاولت الدراسة استخدام المعلومات الواردة في تقرير العمالة المقترح كأساس للمفاوضات الخاصة بالأجر في شركات هيئة القطاع العام للفرل والنسيج وذلك باستخدام المعلومات الواردة في التقرير السنوية المنشورة عن العام المالى ١٩٨٥/٨٤ . وقد ظهر من التحليل أن المفردات التي يشتمل عليها تقرير العمالة المقترح يمكن أن تكون أساساً سليماً للمفاوضات الجماعية بين ادارة الشركة وممثلي العاملين .

## مراجع البحث

### REFERENCES

- \* Anderson, John C., and Frankle, Alan W. " Voluntary Social Reporting : An Iso-Beta Peta Portfolio Analysis. " Accounting Review ( July 1980 ) : 467-479 .
- \* Beeny, J.H. European Financial Reporting : 2. France. London : The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1976.
- \* Beeny, J.H., and Chastney, J.G. European Financial Reporting: 4. The Netherlands. London: The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1978.
- \* Bollom, William J. " The Employee Report : It's Needed Now. " Management Accounting ( August 1984 ) : 51-55.
- \* Burchell, Stuart; Clubb, Colin, and Hopwood, Anthony G. " Accounting In Its Social Context: Toward A History of Value Added in the United Kingdom. " Accounting, Organization and Society ( No. 4, 1985 ) : 381-413.
- \* Conover, W.J. Practical Nonparametric Statistics. New York : John Wiley & Sons Inc., 1971.
- \* Farmer, E.R. Understanding and Interpreting Company Reports and Accounts. Berkshire, England : Van Nostrand Reinhold ( UK ) co. Ltd., 1983.
- \* Financial Accounting Standards Board. Objectives of Financial Reporting By Business Enterprises. Statement of Financial Accounting Concepts No.1. FASB, 1978.
- \* Hendriksen, Eldon, S. Accounting Theory. 4th ed. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1982.
- \* Her Majesty's Government. The Future of Company Reports : A Consultative Document. London : CMND 6888, HMSO, July 1977.
- \* Lewis, N.; Parker, L.D.; and Sutcliffe, P. " Financial Reporting to Employees : Toward a Research Framework. " Accounting and Business Research ( Summer 1984 ) : 229-239
- \* McCarthy, William E. " The REA Accounting Model : A Generalized Framework For Accounting Systems in a Shared Data Environment. " Accounting Review ( July 1982 ) : 554-578.
- \* Morgan, Robert A. " The Bottom Line " Management Accounting ( September 1985 ) : 51-53.
- \* Pfaffenberger, Roger C., and Patterson, James H. Statistical methods for business and Economics. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1977.
- \* Schreuder, Hein. " Employees and the Corporate Social Report : The Dutch Case. " Accounting Review ( April 1981 ) : 294-308.
- \* Spicer, Barry H. " Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure : An Empirical Study. " Accounting Review ( January 1978 ) : 94-111.
- \* Taussing, Russell A., and Shaw, William L. " Accounting For Productivity : A Practical Approach. " Management Accounting ( May 1985 ) : 48-52.
- \* The Commission on Auditors' Responsibilities. Report, Conclusions, and Recommendations. New York : American Institute of Certified Public Accountants, 1978.
- \* Thompson, E.R., and Knell, Anne. The Employment Statement in Company Reports. London : The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1979.

## REFERENCES

Alderman, C. Wayne and Deitrick, James W., "Internal Audit Impact on Financial Information Reliability," *The Internal Auditor*, ( April 1981 ), pp.43-48.

Barrett, Michael J., "Internal Auditing and Corporate Financial information Systems-Yesterday, Today and Tomorrow," *The Internal Auditor*, ( June 1980 ), pp.26-32.

Briston, Richard j., "The Changing Role of the Internal Auditor" *The Internal Auditor*, ( February 1980 ), pp.23-28.

Clay, Raymond J. and Haskin, Daniel L., "Can Internal Auditors Reduce External Audit Costs?" *The Internal Auditor*, ( April 1981 ), pp.63-69.

Ferrier, R. J., "Developing a Working Relationship with Your External Auditor," *The Internal Auditor*, ( December 1981 ), pp.22-26.

Hanson, Watler E., "The Role of the Internal Auditor is Changing," *The Internal Auditor*, ( October 1977 ), pp.19-24.

IIA, "What's Next ? Internal Auditing Could be your key to a Successful Future," *The Institute of Internal Auditors, Inc.*, ( May 1981 )

Jaenicke, Henry R., "A New Approach to Engagement Management," *Journal of Accountancy*, ( April 1980 ) pp. 68-78 .

Roubinek, Gary, "The Emerging Role of the Internal Audit Function," *Best's Review*, ( October 1976 ), pp. 84-86 .

Ward, D. Dewey and Robertson, Jack C., "Reliance on internal Auditors," *Journal of Accountancy*, ( October 1980 ), pp. 62-73 .

Williams, Harold M., "The EMerging Responsibility of the Internal Auditor," *The Internal Auditor*, ( October 1978 ), pp.45-52.

Winter, John W., "Coordination Between Internal and External Auditors," *The Internal Auditor*, ( December 1976 ), pp.17-22.



INTERNATIONAL FEDERATION  
OF ACCOUNTANTS



---

panies with internal auditors provided more reliable financial information than companies without internal auditors. This effort was measured by smaller external audit related adjusting entries in those companies with internal auditors than in those without internal auditors. Such findings imply that a situation with no link is worse than a situation where an internal/external auditor link operates. The reliability of information has decision making and cost incurrence ramifications for the client firm.

Ward and Robertson [ 1980 ] found that respondents to a survey they used believed that external auditors benefited by the link through : (1) better insight into the client's operations, (2) improved client relations, (3) greater concentration on critical audit areas, and (4) Increased management skills due to handling interactions. The study further advanced that internal auditors seemed to benefit by the link through : (1) enhanced training through dealing with outside professionals, (2) identification of areas of weakness requiring internal audit work ,

(3) increased understanding of external audit standards and needs, and (4) getting an outsider's view of the firm leading to an increased internal auditing effectiveness and efficiency. Other payoffs from the link are also likely. Nevertheless, the current status of the link indicates that a strong relationship exists between the internal and external auditors.

### **Summary and Conclusion**

This paper has explored the nature and interrelationship of internal and external auditors. A strong link exists between the two groups because of a commonality of tasks and certain objectives. This link developed in light of the historical environmental conditions under which the internal and external auditing functions developed.

The link can be strengthened through good channels of communication, coordination, documentation, and supervision. The potential rewards from the successful operation of the link are many and varied in nature. As is true with any relationship, the link must remain malleable so that it can adapt to changing conditions to continue to operate successfully.

## Considerations Necessary for a Strong, Relevant, Useful Link

One essential characteristic of a solid link is good communication between the audit groups. Ferrier [ 1981 ] describes appropriate communication as a network that forms a liaison between the groups to plan the interaction of audit work and utilizes periodic meetings to discuss problems and audit activities. As a result of good communication there should be enhanced coordination — a second essential characteristic of a solid link. As Winter [ 1976, p.20 ] suggests : " The most important aspect of increased coordination lies in a mutual understanding of ... the proposed audit coverage, the objectives ... and detailed audit procedures to be employed .. by each team of auditors." Winter further asserts that a rapport must be established between both audit groups to enable coordination to develop. That is , one group cannot have secrets from the other based on some fear of disclosing " too much ". Both groups serve management and this service should be the overriding consideration in accomplishing the objectives of both groups.

Documentation of the relationship, meetings, decisions, etc. resulting from the link between the two groups also seems to be an important characteristic to support a strong link. Documentation avoids the pitfalls of gentlemen's agreements and the frailty of human recall in that it spells out exactly what relationships, responsibilities,


authorities, and constraints are to be in operation. Such guidance in some form seems indispensable when different groups use each others services.

Jaenicke [ 1980 ] points out that supervision is often inadequate and inefficient in external audit situations. It is logical that this situation would spill over into the link between the internal and external auditor. Improper supervision can result in wasted effort and/or improper results. Thus, it seems that adequate supervision is yet another essential characteristic of a strong link. Other characteristics governing the successful operation of the link could probably be enumerated. However, communication, coordination, documentation, and supervision appear to be essential.

### Results of the Link

The payoffs from operation of the link are varied in nature. One obvious result would be the reduction of external audit costs to the business. Clay and Haskin ( 1981 ) conducted a survey that provided evidence that cost reduction is indeed possible when external auditors rely on work and knowledge of the internal auditors. In times of soaring costs and depressed marketing, any cost reduction is welcome .

Alderman and Deitrick [ 1981 ] prepared a study that indicated that com-



interaction can result in conflict or cooperation. The link should be developed so as to minimize conflict and maximize cooperation.

R.J. Ferrier [1981] summarizes the ways in which each type of auditor can be aided by the other through the operation of the link. He specifically notes on pages 24 and 25 that the external auditors may use the internal auditors as : (1) a source of general information about the client, (2) an aid in designing and implementing internal control evaluation questionnaires, (3) a source of evidence concerning the quality of internal control and other matters based on reports and work papers prepared by internal auditors, and (4) a general guide to the type of audit procedures that need to be implemented by the external auditor. In terms of internal auditors benefiting from the link with external auditors, internal auditors may use external auditors as : (1) a basis for training and professional development through the special knowledge and expertise brought to the audit situation by the outside auditors, (2) an objective critic of the firm's weaknesses and risks, and (3) an aid in the development of internal audit programs.

File No. 2 in disc No. 1

Op. Magdi Mostafa

The above interactions seem to portray the present status of the link between internal and external auditors. This present stage of development of the link is fairly recent as indicated by Briston [1980], Hanson [1977], and Williams [1978]

who all seem to agree that the role of the internal auditor has emerged into this linked relationship with the external auditor from a role that previously consisted of the watchdog and procedures/ policies evaluator role described by Barrett earlier in this paper. These authors and others also seem to agree that the link will continue to broaden in the future because of the benefits [to be discussed later] accruing from the link.

Nevertheless, as Ward and Robertson [1980] caution, substantive guidance must be applied to the link so that the internal and external auditors do not become substitutes for each other. Even though both auditors have some common tools and tasks, their purposes differ and the independence of the external auditor is critical. Fortunately, steps have already been taken to provide authoritative guidance governing some aspects of the link.

Statement of Auditing standards [SAS]

... 9 sets general guidelines that external auditors should use in reviewing the competence of internal auditors, in testing the work on internal auditors, and in using internal auditors to assist in the external audit. It stresses that whether the external auditor is considering internal auditor work to determine the nature, timing, or extent of audit procedures or whether internal auditors are providing direct assistance, all judgments affecting the audit opinion must be those of the external auditors. Therefore, we should not be in danger of the link fusing the two groups into one body.

the internal auditor. However, CPAs operate within a client/professional relationship rather than the employer/employee relationship of the internal auditor. The major service provided by CPAs is the attest function resulting in the issuance of an opinion concerning the organization's financial statements. The CPA's opinion basically presents his findings concerning the conformity of the client's financial statements to generally accepted accounting principles. The opinion provides information to parties external to the firm concerning the credibility of the financial statements and the degree of reliance that could be placed on the statements. The independence of the CPA from the client organization provides the basis for the integrity of his opinion.

The formulation of the audit opinion is based on tests and field work performed by the CPA in accordance with generally accepted auditing standards. The procedures deal with evaluating the systems the CPA examines. Gary Roubinek ( 1976 ) simplifies the audit framework into three major work steps :

(1) system review, (2) tests of compliance, and (3) verification of account balances.

According to Roubinek, the system review deals with gathering information about the client's internal control system. This information should serve as a starting point to determine the amount and detail of compliance testing. The system review focuses on the presence of management supervision, the competence and integrity of client personnel, the segregation of duties, the proper execution and recording of transactions, and the reconciliation of

records with the physical and legal existence of assets and liabilities.

Roubinek describes the purpose of compliance testing as a means of assurance that accounting and control procedures are being implemented as intended. The tests themselves involve tracing transactions through the record-keeping systems back to related source documents. The purpose of the last audit work step, verification of account balances, is to determine whether the financial statements present the financial condition of the client with reasonable accuracy.

### **The link**

The descriptions presented above contain elements of tasks that are common to both the internal and the external auditor. The most notable commonalities include reviews of internal control systems and tests of compliance to assure the integrity of accounting procedures and financial statements. This overlap of tasks implies that a natural link exists between the two groups of professionals. Even though this overlap and link exists, one function is not substitutable for the other. The crucial characteristic of independence from the client organization must be maintained by the CPA for his work to be credible. The fullness of this type of independence cannot be achieved by the internal auditor since he is an employee of the organization. Nevertheless, the areas of overlap provide a means by which the internal auditor can mesh with the external auditor. One must keep in mind that the link involves two-way interaction; and that the circumstances involving any one particular

---

During the 1920s the emphasis shifted to concerns with operational efficiency with respect to the financial accounting function with some aid being provided to external auditors. The 1930s brought a strengthening of internal auditing's concern with financial statement presentation and the development of strong internal controls in response to public mistrust of business brought on by the Depression. In summary, the early years of internal auditing seemed to be devoted to a watchdog type of function.

In the 1940s and 1950s, the growth of large corporations directed the efforts of internal auditing toward assurance that managers were complying with corporate policies. The diversification trend of the 1960s led internal auditing into a troubleshooting role which emerged into an era of operational auditing which consists of reviewing operating procedures and methods in order to evaluate efficiency and effectiveness. In the 1970s, when major frauds and bribes were uncovered and the philosophy of the "public's right to know" blossomed, the watchdog approach to internal auditing regained some emphasis so that compliance with policies and rules were assured for management and financial reporting purposes. Overall, since the 1940s, the internal audit function has increased its scope and importance.

Barrett's perceptions seem logical in light of historical events. If one were to review internal auditing today, it is probable that the results would show that all of the historical functions are being carried out by internal auditors. According to

Briston [ 1980, P. 26 ] internal auditors " ... now contribute more fully to the overall control process of the organization. They are concerned with physical and operational controls and with the decision process so that mistakes can be avoided from the beginning instead of identified retrospectively ... These functions include involvement in feasibility studies for new projects, comparison of actual with predicted performance of projects, and assessment of the efficiency of different activities as well as the traditional financial control operations. "

In addition to the above, the IIA [ 1981 ] explains that internal auditors conduct financial and operational audits. The financial audits consist of reviewing the reliability of accounting information and in some cases verifying the accuracy and completeness of financial statements. The work on these financial audits can involve evaluation of internal control systems and may be used to aid external auditors in the performance of their attest function. The operational audits can involve studying any aspect of the organization ( not just the accounting function ). Thus, internal auditors may evaluate the efficiency and effectiveness of production, marketing, research, personnel, etc. In essence, the internal auditors can aid top management with any project it has in mind since the internal auditor is often familiar with most aspects of the organization.

### **The External Audit**

Independent Certified Public Accountants ( CPAs ) also provide many services for organizations which traditionally have been more in the limelight than those of



# The Relationship Of The Internal And External Auditor

By

Dr. OLFAT ALI KAMEL PH.D.  
ILLINOIS UNIVERSITY

## Introduction

The field of accounting consists of several areas of concentration that each have unique characteristics and purposes, but are nevertheless highly interrelated in terms of knowledge, skills, and output. Auditing is one of these general areas of concentration. The concept of auditing basically deals with the act of examination within an organization. The examination can concern controls, records, operations, financial statements, policies, etc. and can be performed by parties either internal or external to the organization. The major purpose of this paper will be to explore the area of auditing from internal and external perspectives and to examine the links between them.

## The Internal Audit

The functions of internal audits are varied, and a professional status has developed in the area of internal auditing.

The Institute of Internal Auditors ( IIA ) which was formed in 1941 has been the driving force in elevating internal auditing to its professional status. In 1974, it began administering the Certified Internal Auditor ( CIA ) Examination which, coupled with academic credentials and work experience, provides the basis for entry into the profession. The IIA has also developed an Internal Auditor Code of Ethics and has adopted Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. These standards define the criteria by which the functions of internal auditing are to be evaluated and measured and are the guidelines for the work internal auditors do. What, then, are the functions of internal auditing ?

The general thrust of internal auditing has changed over time and is constantly evolving. Barrett ( 1980 ) has studied the history of internal auditing. Even though he found no well documented facts, he was able to construct a historical perspective of internal auditing. According to Barrett, at the turn of the century the main function of internal auditing was one of internal security, i.e., the protection of assets.

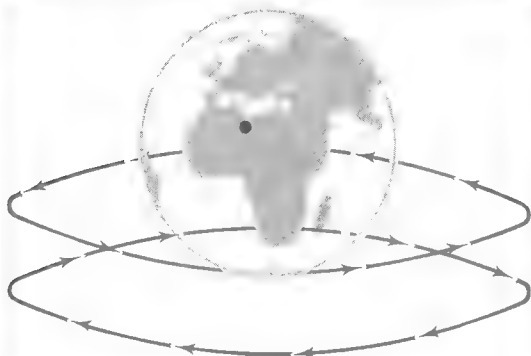








# مجلة العلوم الإدارية



• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

١٩٨٧





# مجلة البحوث الإدارية

١٩٨٧

• تدريب • استشارات • بحوث • تعليم •

العدد الرابع

المجلد ٢



## مجلة

### البحوث الإدارية

\*

فصلية أكاديمية علمية  
تعنى بالبحث العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها

\*

رئيس التحرير

أ. د. هرو غنايم

• • •

مدير المجلة

سادل البهيري

• • •

مدير التحرير

أحمد قطب

ش  
ش  
ش

أ. د. علي لطفي

أ. د. سادل سكر

أ. د. فتحي محمد علي

أ. د. علي عبد المجيد عبده

أ. د. محمد زكي شافعي

أ. د. كمال حمدي أبو الخير

أ. د. أحمد سرور محمد

أ. د. عبد المنعم راضي

أ. د. شوقي حسين

أ. د. محمد محمد الجزار

أ. د. هيسر حسين

أ. د. محمد عباس عباسي

أ. د. محمد حسن ياسين

أ. د. نيلي إبراهيم تكلا

أ. د. محمد كمال أبو هند

أ. د. فتوح محمود أبو العزم

أ. د. إبراهيم الفخري إبراهيم

أ. د. حسن حسني

أ. د. سيد عبد الوهّاب

أ. د. أحمد حسن عبد المنعم

جميع الأراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها

ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة

## فنى هذا الصدد

### وقفة مع بداية الخطة الخمسية الثانية

د. د. عمرو غنيم

مع بداية الولاية الثانية للسيد الرئيس محمد حسنى مبارك وإقرار مشروع الخطة الخمسية الثانية ٩٧/٨٧ والتي أخذت في اعتبارها المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية والتقييم الموضوعى الذى تم بالنسبة للفترة الخمسية ١٩٨٧/٨٧ .

فإن التركيز في هذه الخطة تم على أساس ضرورة رفع معدلات الأداء ، وزيادة الانتاجية ، واستغلال الموارد الاقتصادية والبشرية الاستغلال الأمثل ، وتشجيع بحماية المنتجات الوطنية وتنمية الصادرات المصرية وتنمية القطاع البشري .  
وإذا كان هدف الخطة هو تحقيق التنمية فإن ذلك يتطلب بالضرورة تمهيد الطريق لها والتعامل مع المعوقات سواء تلك الخاصة بالانتاج أو القطاع البشرى أو التضخم أو الجانب الاقتصادى والمطل بالمديونية وعدم توازن ميزان المدفوعات .. وإذا كان الأمر كذلك فالمستراتيجية مسكونية تضامنية للمجتمع بمراده ومؤسسته ولا مجال فيه للمتخلفين دون عطاء .

● ● ●

### دراسة لجدوى معيار أداء المراجعة الداخلية

د. إبراهيم عثمان شاهين

يرى علماء الاجتماع أن توافر مجموعة معايير معيار الاداء المعنى يعتبر من بين المعلومات الأساسية التي ينبغي توافرها لاي عمل معنى متطور ناجح . فهل الرغم من

ص ١٠

عدم وجود اتفاق تام بين علماء الاجتماع حول مقومات المعنى ، إلا أنه يمكن القول بأنه رغم الاختلافات الموجودة ، فإن الاختلاف الظاهرى يخفى وراءه مجموعة من القواعد الأساسية التي يكاد يكون هناك اتفاق تام عليها والتي تمثل الخصائص والمعلومات الرئيسية لاي عمل معنى .

والهدف الاساسى من هذا البحث هو دراسة وتحليل وتقييم معيار أداء المراجعة الداخلية - التي اصدرها مجمع المراجعين الداخليين - لمعرفة مدى جودها وفائدتها لمهنة المراجعة الداخلية في هذه المرحلة من مراحل التطور المعنى والعلمي والميداني للمراجعة الداخلية .

● ● ●

### تقييم ظاهرة الإلغاءات لوثائق تأمينات الحياة العادية في السوق المصرية

د. شوقي سيف النصر ياسين

إلغاء وثيقة التأمين على الحياة يعنى فسخ عقد التأمين من جانب المؤمن له ، وإنهاء التعاقد قبل أن تكتسب الوثيقة الحق في التضفيض أو في قيمة تصفية ، ويتم ذلك إذا توافك المؤمن له عن سداد الأقساط المستحقة في مواعيدها ولم يكن قد سدد ثلاثة أقسام سنوية كاملة أو ما يعادلها من الأقساط المجزأة . وبعد قيام شركة التأمين بعمل الإنذارات اللازمة تصبح عضلة الوثيقة لاغية ولا يحق للمؤمن له استرداد أي جزء من الأقساط المسددة بل تصبح حقا مكتسبا لشركة التأمين . وتعتبر هذه الظاهرة ملازمة لتأمينات الحياة في جميع اسواق العالم ولكن يختلف حجمها وأهميتها من سوق لآخر ومن شركة لآخر داخل نفس السوق .

وهدف هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على حجم هذه الظاهرة في سوق تأمينات الحياة المصرية خلال الفترة من

١٩٨٦/٦/٣٠ إلى ١٩٨٦/١/١

### ◆ ثمن النسخة الواحدة

٥٠ قرشا

### ◆ الاشتراك السنوى بالنسبة للأفراد

١٥٠ قرشاً

### ◆ الاشتراك السنوى بالنسبة للهيئات والدوائر الحكومية

٢٠ جنيهاً لعشر

### ◆ الاشتراك السنوى بالنسبة لخارج القطر

٢٠ دولاراً



الاشتراكات

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات في كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة

د . نظيمية عبد العظيم خالد

تعتبر الامتحانات مقياساً لضبط معايير الطلاب ومطابقتهم في موضوعات محددة إثر تعلم تلقوه في فترة زمنية معينة . وقد أبرزت دراسات متعددة أن المخاوف النفسية من الامتحانات من أبرز المشكلات الدراسية التي تواجه الطلاب . وعلى الرغم من أن الأهداف الأساسية للامتحانات تختلف مستويات التعليم تتركز في كونها عملية تعليمية وتربوية لبناء الشخصية وإشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية .. بجانب أنها عملية تقويم للتتبع والتقدير للوقوف على قابلية الطلاب وريادتهم وقدراتهم ، وتحديد قدرات ومكانات الأساتذة ، وبدى صلاحية المادة التعليمية لمستوى الطلاب ، ثم معرفة مدى مصيبيهم الدراسي ، إلا أن نتائج الدراسة الاستكشافية التي قامت بها الباحثة لعينة من طلبة وطالبات المستوى الرابع بكلية العلوم السياسية والإدارية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، أوضحت أن الامتحانات بوضعها الحالي أصبحت مصدراً للمخاوف والمقاومة للفظ الال ، كما أدت إلى ظهور أساليب سيكولوجية تتطرق بسلوكيات الطلاب مع التجاوز عن النظام بسبب اللقطة والانفعال المستمر ، مع تأثرها على الاستعداد النفسي والعقلي للطلاب .

## المحاسبة على أساس المسؤولية : مدخل رئيسي لخفض التكلفة في المنظمات

د . مصطفى رضا عبد الرحمن

إن تعليم الإنتاج الوطني وإزاحة عبء مصر « أصبح التحدي الحقيقي للإدارة في هذه الفترة في حياة الوطن . وإن يحقق ذلك للمنظمات إلا عن طريق تعليم الإنتاج المطلوب بالمواسم والجودة العالية وبأسعار قادرة على المنافسة المحلية والدولية ، ولكي تتمكن القيادات الإدارية من تطبيق تحسين ملموس في أداء المنظمات يجب إعمال الفكر في مجال التجديد والابتكار ، والبحث عن الأساليب والنظم الإدارية للظورة التي تمكن من الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ومن ثم تعليم الإنتاج الوطني .

ويهدف البحث إلى إبراز دور المحاسبة على أساس المسؤولية كأسلوب إداري يمكن من خفض التكلفة للمنظمات ومن ثم تعليم الإنتاج ، وقد حاول البحث اقتراح مدخل تطبيقي في صورة خطوات إجرائية يمكن الأخذ بها لإحداث خفض التكلفة في المنظمة .

ولقد تعدت هذه الدراسة على تأمينات الحياة العادية في السوق المصرية للتأمين واستيعبت دراستها بالنسبة لتأمينات الحياة الضمنية حيث يتضائل هذا النوع ونقل أهميته كثيراً في السوق المصرية وأصبحت معظم الشركات لا تصدر وثائق شعبية .

\*\*\*

## القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

د . هدى صقر

مجموعة القيم التي يتبناها الفرد تؤثر في اتجاهاته وسلوكه نحو كافة المتغيرات المادية والمعنوية التي يتفاعل معها . ووظيفة أخصائي العلاقات العامة - والتي تستهدف التأثير في السلوك - من خلال الأساليب المفضلة للإقناع ، تتطلب المعرفة التامة للأخصائي بالقيم السائدة لدى الجماهير الداخلية والخارجية المتفاعلة مع المنظمة ، وما إذا كانت هذه القيم مساعدة أو عارضة ، قوية أو ضعيفة ، تساعد على إحداث عمليات التغيير والتطوير المستهدف للمنظمة والمجتمع أو تعوقه ، وذلك حتى يمكن وضع برامج اتصال فعالة وفق التخطيط السليم الدروس الواضحة لكافة أجيال نشاط العلاقات العامة .

ومن جهة أخرى تعد دراسة القيم التي يتبناها أخصائي العلاقات العامة ، وكذلك اتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة على جانب كبير من الأهمية ، نظراً لأن هذه الفئة هي المسئولة عن أحداث وإدارة التغيير في المنظمة والمجتمع ، وبالتالي فإن سلوكياتها وأساليب ممارستها للأعمال إنما يتوقف - ضمن ما يتوقف عليه مع عدة عوامل أخرى - على ما تدبّين به من قيم ، بجانب المحددات الأخرى كالاتجاهات والمعتقدات والقدرات .

وهذا الدراسة تستهدف تصوير وتحليل وتقويم الواقع الفعلي للقيم التي يتبناها أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية واتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة ، وتوضيح العلاقات بين هذه القيم والرضا الوظيفي لدى الأخصائيين .

توجه جميع المراسلات والأبحاث باسم رئيس التحرير على العنوان التالي

## أكاديمية الساحات للعلوم الإدارية

كـ.و.رنيش النيل • مدخل المعادي

ص. ب ٢٢٢٢ القاهرة

تليفون

٣٥٠١٣٣ • ٣٥٠١٠٨٢ • ٣٥٠١٦٦١

نسخ

# وقفه بداية

مع بداية الولاية الفنية للسيد الرئيس محمد حسنى مبارك وإقرار مشروع الخطة الخمسية الثانية ٩٧/٨٧ والتي أخذت في اعتبارها المتغيرات الاقتصادية العالمية والمحلية والتقييم الموضوعى الذى تم بالنسبة للخطة الخمسية ١٩٨٧/٨٢ .

لأن التركيز فى هذه الخطة تم على أساس ضرورة رفع معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية واستغلال الموارد الاقتصادية والبشرية الاستغلال الأمثل وتشجيع وحماية المنتجات الوطنية وتنمية الصادرات المصرية . وتوجيهات السيد رئيس الجمهورية من ضرورة التركيز على تشجيع الصناعة المصرية وتنمية العنصر البشرى .

له . والواقع يبين أن هذه الدول استطاعت التصدى لمشاكلها بالمواجهة ويتضمن إقرار الشعب . طالما أن هناك خطأ واضحا تتوجه الدولة ويقره الشعب .

وإذا كان هدف الخطة هو تحقيق التنمية فإن ذلك يتطلب بالضرورة تصعيد الطريق لها والتعامل مع المعوقات سواء تلك الخاصة بالإنتاج أو العنصر البشرى أو التضخم أو الجانب الاقتصادى والمتعلق بالديونى وعدم توازن ميزان المدفوعات . وإذا كان الأمر كذلك فالسنواتى مسئولية تضامنية للمجتمع بأكمله ومؤسساته . ولا مجال فيها للمنتفعين دون عطاء .

وإذا قصرنا حديثنا فى هذا المقال على العنصر البشرى باعتبار أن العنصر البشرى هو المحكم أولاً وأخيراً فىبقى عناصر الإنتاج وحسن استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها لما فيه نفع للدولة وتحقيق أهدافها .

وإذا كنا قد سلمنا أن التنمية فى أي مجتمع تعتمد على الموارد المتاحة وتقييمها وتوجيهها علمياً والعمل على حسن استغلالها فإن التركيز سيكون على دور الإدارة - أو المديرين - باعتبارهم بحكم

ولأنه وإن كانت المؤشرات الأولية ومع بداية عام ١٩٨٧ قد أعطت مؤشرات إيجابية تشير بانفراج فى المعوقات الاقتصادية . وإمثل ذلك فى ازدياد حركة السياحة ، وارتفاع أسعار تصدير البترول وإعادة جدولة الدين الاقتصادى وإنشاء سوق صرف واقى تلال إلى حد كبير . المشكلات التى نتجت عن اختلاف أسعار تداول العملات . فإن قضية التنمية مفتاح الحولف - وتراكمت السنوات السابقة تتطلب واقفة موضوعية لتقييم للمضى بسبيلاته وإيجابياته والإعداد للتعامل مع المتغيرات المستقبلية .

وبإحدى ذى يده لابد أن نقر أن التعامل مع مشكلات مصر اقتصادية كانت أو اجتماعية ليست مسئولية منفردة للحكومة أو المؤسسات أو الشركات ، وإنما هى مسئولية كل مواطن ينتمى إلى هذا الوطن الذى ضحى وأعطى الكثير . كما لابد وأن نتعرف صراحة أن لدينا بعض المشكلات الاقتصادية والاجتماعية . وهناك الكثير من الضغوط الاقتصادية والسياسية لابد من التصدى لإزالتها . ولا يعنى ذلك بأى حال أن مشكلاتنا لا حل لها لأن كل الدول النامية تتعرض لمعوقات تفوق ما تتعرض

موقفهم والسلطات المخولة لهم قادرين على حسن استغلال واستخدام الموارد وتوجيهها بما يحقق أقصى عائد يحد على منظمهم وعلى الدولة بالفضل عائد . وقد أثبت واقعا أنه رغم وجود ندرة فى بعض الموارد وأوجه قصور فى النظم والتشريعات فإن بعض المنظمات قد حققت نجاحا وحقت أمدافا عجزت منظمات أخرى عن تحقيقها . وهذا يعنى أن سلوك وأسلوب الإدارة أو المدير يختلف من موقع إلى آخر وهو ما يدعونا إلى تقييم العنصر البشرى معملا فى مجموعة الإدارة مائة مفاتيح التنمية .

إن قضية تنمية القيادات الإدارية فى مصر ظلت على مدار الثلاثين عاما الماضية محور اهتمام الدولة والهيئات المختلفة . وقد توالى العديد من المداخل والتجارب المختلفة للتنمية الإدارية وحقق بعضها نجاحا فعلا ولكنه كان نجاحا وقتيا . وكان الكثير منها أقرب للشعارات منه إلى الاستراتيجيات أو الأسلوب ولا يمكن القول إن أيا من هذه المداخل حقق النجاح التامال المرجو منها .

ومن الجائز القول أن غواهر هذه المشكلة يمكن حصرها فى النقاط التالية :

- عدم وجود جهة أو هيئة قومية مسئولة عن تنمية قيادات الإدارة العليا أوحتى التنمية الإدارية بصفة عامة - وإن توافرت - كان هذا نشاطا فرعيا بالنسبة لها وعدم تفرغ قياداتها لها .

- عدم توافر استراتيجيات أو حتى مفهوم دقيق للتنمية الإدارية العليا وبالتالى عدم وجود مخطط طويل الامد لها .



# الخطوة الخامسة الثانية

- إعادة النظر في أسلوب اختيار القيادات الإدارية العليا في مواقع النشاط المختلفة . وأن يكون ذلك مبنيًا على القدرة والمهارة والالتزام . وأن يكون بناء القائد في موقعه رهن بتحقيق الأعداء الواقعية للمواقع الذي يديره مع كفالة حرية التحليل واختياره لمعاونيه .

إن هذه الاعتبارات المقترحة إنما هي مقترحات لكافة أرجاء النشاط الاقتصادي الخدمي تتطلب وبالضرورة أن تكون مرتبطة بالخطط الخمسية للتنمية وبحيث لا تقاها الأجهزة المعنية بوجود عجز في القيادات في فترة من الفترات في أي من قطاعات النشاط ومن ثم فمن الضروري :

- ١ - وضوح الرؤيا بالنسبة للخطط الاقتصادية والاجتماعية طويلة الأجل .
- ٢ - وجود استراتيجية وخطة للتعليم .

٣ - الثبات النسبي في القوانين واللوائح والتشريعات والسياسات الاقتصادية .

٤ - استقرار بين القيادات وأن يكون تقييمها على أساس موضوعي .

٥ - تعديد حجم من الاستثمارات بهدف إلى تخفيف تكلفة التنمية للقيادات الإدارية .

بعد هذا العرض نجد أنه من الضروري الانتباه إلى أن التنمية الإدارية هي شئ أساسي من جانب الإدارة للكفاء فلا يكفي أن يتم اختيار وإعداد القيادات بتقييمها بل يجب توفير المناخ المناسب لها وإعطائها القدرة على التحرك والانطلاق لخدمة هذا الوطن الذي تحمل جميعاً على ريع شاته

## أ. د. عمرو فهد بليس إحصائية الصلابة العلوم الإدارية

القيادات الإدارية العليا يتم إعدادها بناء على حصر علمي وتحليل وشامل لجميع القوى العاملة من القيادات وأن تبني هذه الاستراتيجية على الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والمتغيرات العالمية دون استيراد لنظم أو أساليب لا تتلاءم مع واقعنا وتزيد من حالة الإحباط الموجود .

أن يكون هناك ترابط بين استراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا وبين تنمية بقية المستويات الإدارية الأخرى وبحيث لا تنشأ فجوة أخرى بينهما .

- تحقيق الترابط بين استراتيجية تنمية القيادات الإدارية العليا والخطط الخمسية والتطور التكنولوجي والمستحدث في مجال التنمية من مقدرات أو أساليب كمية أو سلوكية .

- أن يتم تمديد مخصصات للاستثمارات في العنصر البشري على مدار خطة التنمية وقناعة المسؤولين بأن هذه الاستثمارات لها عائده في الأمد الطويل .

- دعم أجهزة التنمية القائمة التي لديها الخبرة والقدرة ماديا ومعنويا بدلا من التوسع في استثمارات في أصول ثابتة مع وجود نقص في المدربين . حيث أن الخبرة ليست بالعدد وإنما بمستوى الأداء واستغلال الأمل للموارد المتاحة .

- عدم ربط تنمية القيادات الإدارية العليا بالخطة الاقتصادية والموارد البيئية المؤثرة عليها كخطة التعليم . وتخطيط القوى العاملة .. إلخ .

- عدم القناع وقناعة المسؤولين بمستوياتهم المختلفة أن تنمية القيادات الإدارية العليا لها مردود اقتصادي .

- عدم توافر مقومات إعداد برامج التنمية سواء من حيث الإمكانيات المادية أو البشرية أو التمويل اللازم لها .

وإذا كنا قد سلمنا من البداية أن المدير أو العنصر البشري هو العنصر الحاكم في مجال التنمية وتحقيق تنفيذ الخطة ، وإذا كانت لدينا القناعة ، إن مفاتيح التنمية هي في يد القيادات الإدارية . وإن تنمية القيادات الإدارية يستهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون إهدار أو استهلاك لها وقادرة على اتخاذ القرارات السوية التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة باستخدام المستحدث في الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة مستعينين في ذلك بنظم المعلومات من خلال بنوك للمعلومات . فإن الأمر وبالضرورة يتطلب وحتى تؤدي عملية تنمية القيادات الإدارية شامرا أن يكون هناك قناعة من المسؤولين على أعلى مستوى بحتميتها وأنها بمثابة استثمار طويل الأجل وأن مردودها الاقتصادي لن يظهر في الأمد القصير .

وإذا كانت الدولة قد بدأت في الاتجاه للاهتمام بالعنصر البشري مركزا على القيادات الإدارية فإنه من الضروري أن يتم الأخذ في الاعتبار الاعتبارات التالية :

- وضع استراتيجية طويلة الأمد لتنمية

# دراسة لجسدي معايير أداء

## ١ - مقدمة / أهداف البحث :

في عام ١٩٧٨ أصدر مجمع المراجعين الداخليين « معيار أداء المراجعة الداخلية <sup>(١)</sup> »  
« Standards For the Professional Practice Of Internal Auditing »

وقد أوضحت مجمع المراجعين الداخليين أن أهدافه من إصدار هذه المعايير هي :

- ١ - أن تتفهم الجهات المعنية حقبة دور ومستويات المراجعة الداخلية . ويحدد المجمع هذه الجهات التي يهمل أن تعرف دور ومستويات المراجعة الداخلية بأنها : « جميع مستويات الإدارة - السلطات الرسمية - المراجعين الداخليين - المنظمات المهنية الأخرى المرتبطة بالمراجعة الداخلية » .
- ٢ - وضع أسس مرشدة لقياس أداء المراجعة الداخلية .
- ٣ - تحسين أداء المراجعة الداخلية .

كما أوضح المجمع أن هناك مجموعة من التطورات قد أخذها في الاعتبار عند إعداد المعايير وهي :

- ١ - أن مجالس الإدارات أصبحت مسئولة عن مدى كفاية وفعالية نظم الرقابة الداخلية بمنشأتهم وعن كفاءة الأداء بها .
- ٢ - أن السلطات الإدارية قد بدأت تتقبل المراجعة الداخلية كوسيلة توفر لها التحليل والتقييم الموضوعي والتوصيات والاستشارات والمعلومات عن نظم الرقابة والأداء . وإن هذا التحليل لشد في الزيادة .
- ٣ - أن المراجعين الخارجيين قد أصبحوا يستخدمون المراجعة الداخلية كأداة مكملة لعملهم عندما يتبين لهم حياد المراجع الداخلي وكفاءة أدائه لعمله .

٢ - إجراء دراسة تحليلية لمعيار أداء المراجعة الداخلية التي وضعها مجمع المراجعين الداخليين بهدف توضيح المزايا والعيوب .

٣ - تقديم المقترحات والتوصيات ( في ضوء هذه الدراسة ) التي يمكن أن تلبي المراجع الداخلي في هذا الصدد بما يمكنه من رفع درجة كفاءته وفعالته .

ويتقسم البحث على هذا الأساس إلى ستة أقسام . حيث يتناول القسم الثالث مفهوم معايير الأداء في المراجعة . ثم تعرض في القسم الثالث لمعيار أداء المراجعة الخارجية التي تم وضعها والفلسفة التي وضعت على أساسها هذه المعايير . ويعتبر القسم الثالث تمهيداً للقسم الرابع الذي يتم فيه إجراء موازنة بين معيار أداء المراجعة الداخلية ومعيار أداء المراجعة الخارجية وتشمل الموازنة الجوانب التالية : سلطان المعايير ، مجالات المراجعة ، أهداف المعايير . ويتناول القسم الخامس دراسة تحليلية لمعيار أداء المراجعة الداخلية التي أصدرها مجمع المراجعين الداخليين . وأخيراً نختم هذه الدراسة بالخلاصة وبعض التوصيات المقترحة في هذا الصدد ، وذلك في القسم السادس والأخير .

ويلاحظ أن فكرة « معايير الأداء في المراجعة » Auditing Standards قد ارتبطت أساساً بالمراجعة الخارجية حيث صدر بالولايات المتحدة الأمريكية أول معايير رسمية معروفة للاداء المهني للمراجعة الخارجية عام ١٩٤٧ . ثم حدث بعدها دول أخرى مثل بريطانيا التي صدرت بها أول معايير أداء مهني عام ١٩٨٠ <sup>(٢)</sup> .

والهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة وتحليل وتقييم معايير أداء المراجعة الداخلية - التي أصدرها مجمع المراجعين الداخليين - لمعرفة مدى جدواها وفائدتها لمهنة المراجعة الداخلية في هذه المرحلة من مراحل التطور المهني والعلمي والميداني للمراجعة الداخلية . ونعرض هذه الدراسة فيما يلي وفقاً للخطوات التالية :

١ - توضيح فكرة معيار الأداء ومدى إمكانية تطبيقها على المراجعة الداخلية والفائدة التي يمكن أن تنتج من هذا التطبيق .

٢ - إجراء مقارنة تحليلية بين معيار أداء المراجعة الداخلية ومعيار أداء المراجعة الخارجية ووضع كلا منهما كمقياس للاداء المهني .

# المراجعة الداخلية

د. إبراهيم متيمان شاهين  
أستاذ المحاسبة العامة  
بكلية التجارة - جامعة طرابلس

## ٢ - مفهوم معايير الأداء المهني :

المعيار بصفة عامة هو كل ما يستخدم في القياس . ويعرف المعيار بأنه : « نموذج أو مثال موضوع بواسطة السلطات المختصة أو نتيجة للعرف أو الاتفاق العام كأساس لما يجب اتباعه » .

وقد يتمثل المعيار في أحد الأشكال التالية :

- ١ - وزن .
- ٢ - حجم .
- ٣ - محتويات محددة .
- ٤ - قيمة معينة .
- ٥ - طريقة للأداء .<sup>(١)</sup>

وهذا النوع الأخير هو ما يطلق عليه « معيار أداء » . فمعيار الأداء إذاً هو : « نموذج أو مثال لطريقة أداء عملية معينة موضوع بواسطة السلطات المختصة أو نتيجة للعرف أو الاتفاق العام كأساس لما يجب اتباعه » .

وعلى ذلك فمعيار الأداء المهني لهية معينة هو : « نموذج أو مثال لطريقة الأداء المهني موضوع بواسطة السلطات المهنية، أو نتيجة للعرف المهني أو الاتفاق العام بين أعضاء المهنة كأساس لما يجب اتباعه » .

ويرى علماء الاجتماع أن توافر مجموعة من معايير الأداء المهني يعتبر من بين المقومات الأساسية التي ينبغي توافرها لأي عمل مهني متطور ناجح . فبالرغم من عدم وجود اتفاق تام بين علماء الاجتماع حول مقومات المهنة . غير أنه يمكن القول إنه بالرغم من الاختلافات الموجودة فإن الاختلاف الظاهري يخفى وراءه مجموعة من القواعد الأساسية التي يكاد يكون هناك اتفاق عام عليها والتي تمثل الخصائص والمقومات الرئيسية لأي عمل مهني وهي :<sup>(٢)</sup>

أولاً : قدر واف من التأهيل العلمي والعمل لإعداد الممتحن وتدريبه على القيام بعمله على خير وجه بما يتناسب مع أهمية الخدمة التي سيؤديها .

ثانياً : تهدف المهنة أساساً إلى تقديم خدمة عامة للمجتمع بحيث يكون هناك اعتراف صريح من المجتمع بأهمية هذه الخدمة وأن يكون هناك شعور من الممتحن بالمسؤولية

الاجتماعية الملقاة على عاتقه ويقدرته على تحمل هذه المسؤولية .

ثالثاً : تعتمد في القيام بها على الجهود الذهنية بصفة أساسية .

رابعاً : تمارس قدرًا من الرقابة الذاتية عن طريق المنظمات المهنية التي تكونها من بين أعضائها والتي تشرف على تنظيم شؤون العمل داخلياً .

خامساً : وجود مجموعة من القواعد والتقاليد تحكم السلوك المهني لأعضاء المهنة .

سليماً : أن تكون هناك مجموعة من معايير الأداء المتعارف عليها تحكم أداء العمل المهني .

من كل ذلك يمكن القول بأن المهنة هي عمل يقوم أساساً على الجهد الذهني ويهدف إلى تطبيق منفعة عامة للمجتمع .. وتشتري على من يزاولة أن يكون من قدر عال من التخصص وأن يجتاز مراحل دراسية وتدريبية معينة قبل الترخيص له بمزاولة . كما يشترط أن تكون هناك رقابة ذاتية على الأداء تمارسها المنظمات المهنية وتتمثل في معايير متعارف عليها للأداء المهني وقواعد تنظم آداب وسلوك المهنة لضمان التزام أعضاء المهنة بالوفاء بالالتزاماتهم تجاه المجتمع .

ونلاحظ في هذا الأساس أن فكرة المهنة تنطبق أساساً على المهن التي تمارس من طريق وحدة عمل مستقلة يمتلكها الممتحن عادة ويمارس عمله عن طريقها مثل « مهادة » أو « مستطفي » الطبيب أو « مكتب » المحامي أو المهندس أو المحاسب والمراجع القانوني . وبالتالي فتمتلكه « معايير أداء مهني » تضعها السلطات المهنية أو التشريع أو يوضعها العرف المهني بحيث تعتبر مقياساً لأداء الممتحن . وفي حالة قصور أداء الممتحن فإن المنظمات المهنية تملك سلطات تأديبية القصصا حرمان العضو الممتحن من مزاولة المهنة . كما أن هذه المعايير تقيد السلطات القضائية كمقاييس للأداء في حالة مناقشة عضو المهنة وإتهامه بتقصير في الأداء المهني . غير أنه يجوز ممارسة المهنة أيضاً في إطار « منضمة عمل » يصل بها الممتحن كوظيف مثل « طبيب » يعمل في مستشفى .. وهنا

## أداء المراجعة الداخلية

سيصبح الطبيب مسئولاً وظيفياً عن أي تقصير « مسئولية وظيفية » كما سيكون مسئولاً مهدياً أيضاً . ويلاحظ بالنسبة للطبيب أنه لا يستطيع أن يعمل كطبيب موظف داخل المستشفى مثلاً إلا إذا كان عضواً ببنقلية الأطباء . وبالتالي في حالة فصله من عضوية البنقلية فإنه يُلغى هذه الوظيفة .. ومعنى ذلك أن سلطة المنظمات المهنية في حالة الطبيب تسري عليه سواء كان يمارس المهنة لحسابه الخاص أو كموظف لدى غيره من الأفراد أو المنشآت . غير أن سلطة بعض المنظمات المهنية الأخرى قد لا تكون أحياناً بهذه القوة والامتداد .

٣ - معايير أداء المراجعة الخارجية :

عرف Moyer معايير أداء المراجعة الخارجية في أوائل عهدها منذ حوالي ثلاثين عاماً بأنها : « مقاييس للاداء يتم وضعها بواسطة السلطات المهنية أو عن طريق الاتفاق العام بين أعضاء المهنة لتكون مرشداً عاماً يوضح طريقة العمل . بحيث تمثل مقياساً موحداً للاداء » (٦).

أي أن معايير أداء مهنة المراجعة الخارجية هي معايير أداء مهني لا تختلف عن مفهوم معايير الاداء المهني الأخرى من حيث اعتبارها مقاييساً للاداء المهني توضح بواسطة السلطات المهنية المختصة أساساً وتكون مرشداً للاداء المهني ومقياساً عاماً له بالنسبة لأعضاء المهنة وأمام القدر .

وما زال هذا المفهوم سارياً إلى الآن . (٧)

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول دولة وضعت معايير أداء للمراجعة الخارجية . كما حدث حذوها دول أخرى مثل بريطانيا . وسنوضح أوضاع هذه المعايير في كل من الولايات المتحدة وبريطانيا مصر ويختصار فيما يلي .

### ١/٣ معايير أداء المراجعة الخارجية في الولايات المتحدة الأمريكية :

ترجع المحاولة الأولى لوضع مقاييس موحدة في إطار المهنة بالولايات المتحدة في عام ١٩١٧ . إذ طلبت بعض الجهات الحكومية إلى مجموعة من أعضاء مجمع المحاسبين الأمريكي American Institute Of Accountants وضع نسق موحد لمحاسبة المشروعات التجارية . وقد وجد هؤلاء الأعضاء الفرصة سانحة لتصحيح طريقة عرض القوائم المالية وزيادة تفهم رجال البنوك ورجال الأعمال لطبيعة المراجعة الخارجية وأهميتها . وتوحدت هذه الجهود في كتيب أصدرته هيئة

الاحتياطي المركزية Federal Reserve Board عام ١٩١٧ باسم « المحاسبة الموحدة » ثم أعادت نفس الجهة إصدار هذا الكتيب عام ١٩١٨ بعد تغيير عنوانه إلى « الأساليب المتفق عليها لإعداد قوائم المركز المال » . « Approved Methods For The Preparation Of Balance - Sheet Statements » ويحتوي هذا الكتيب على إجراءات المراجعة النموذجية ويقترح أشكالاً معينة لإعداد قوائم الدخل والمركز المالي . (٨)

وفي عام ١٩٢٩ تمت مراجعة هذا الكتيب بواسطة لجنة من مجمع المحاسبين وعُدل عنوانه إلى « تطبيق القوائم المالية » « Verification Of Financial Statements » وبدأ الذين أعدوا هذا الكتيب يدركون لأول مرة استعانة وضع مجموعة موحدة للإجراءات المراجعة تصلح لجميع الأحوال . (٩)

أ . وفي عام ١٩٣٦ قام مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي بإعادة دراسة هذا الكتيب وتعديله في ضوء التغيرات الواضحة في مفاهيم المهنة خلال هذه الفترة والتي أحدثتها التطورات الاقتصادية الكبيرة بعد تعديل عنوانه إلى « فحص المراجعين الخارجيين للمستقلين للقوائم المالية » « Examination Of Financial Statements by Independent Public Accountants »

وقد تضمنت هذه المرحلة من مراحل تطوير المهنة من عام ١٩١٧ إلى عام ١٩٤٠ بالتركيز على إجراءات المراجعة التفصيلية المكتوبة . (١٠)

وكان للجنة بورصة الأوراق المالية Securities And Exchange Commission أثراً بالغاً على تطور المهنة في الولايات المتحدة الأمريكية . وفي عام ١٩٤١ اشترطت اللجنة المذكورة أن يتضمن تقرير مراقب الحسابات ( المراجع الخارجى ) ما إذا كانت المراجعة قد تمت وفقاً لمعايير الاداء المهني المتعارف عليها . وقد دفعت هذه العبارة إلى التساؤل عما هي معايير الاداء المتعارف عليها لمهنة المراجعة الخارجية .

فمن الواضح أن المهنة كان لها معايير أداء قبل ذلك بسنوات عديدة متمثلة في مؤلفات علمائها وتطبيقات المراجعين لها . إلا أنه لم تكن هناك توصيات واضحة مكتوبة على شكل وثيقة تحدها أو تعيها سواء كانت وثيقة رسمية أو غير رسمية . وعلى ذلك فقد كانت هناك معايير متعارف عليها إلا أن كل ممتحن كان يطبقها وفقاً لتقديره الشخصي . ومن هنا بدأت مجموعة من الدراسات والأبحاث المختلفة لاقتراح وتحديد معايير متفق عليها للاداء المهني . (١١)

وكذلك بدأت لجنة إجراءات المراجعة Committee On Auditing Procedure بمجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي في القيام بدراسة خاصة لمعايير الاداء انتهت منها عام ١٩٤٧ وأصدرت مقترحاتها في كتيب بعنوان : « توصية

مقترحة لمعايير أداء مهنة المراجعة الخارجية - مفزاها العام المتفق عليه ومجالها . (١٦) وفي عام ١٩٤٨ اعتد أعضاء الجمع في اجتماع عام هذه المقترحات . وبذلك لم تعد مجرد مقترحات وإنما أصبح هناك اتفاق مهني عام عليها . ثم حل محل هذا الكتيب كتيب آخر صدر عام ١٩٥٤ باسم : « معايير الأداء المتعارف عليها لمهنة المراجعة الخارجية - مفزاها ومجالها » . وتضمن نفس المعايير التي تضمنها الكتيب السابق بعد إضافة المعيار الرابع من معايير إعداد التقرير . (١٧)

وقد قسمت معايير الأداء هذه إلى ثلاث مجموعات كما يلي :

- ١ - معايير شخصية أو عامة : وتتناول شخص للمراجع من حيث تأهيله العلمي وخبرته العملية ومبادئه .
- ٢ - معايير أداء العمل الميداني : وتشمل أسس أداء عملية المراجعة نفسها .

- ٣ - معايير إعداد التقرير : وتتناول أسس إعداد تقرير للمراجع الخارجي .

وتتكون كلاً من المجموعتين الأولى والثانية من ثلاثة معايير ، بينما تتكون المجموعة الثالثة من أربعة معايير ( انظر الجدول رقم (١) بملحق البحث ) . ومازالت هذه المعايير المشفرة سارية المفعول منذ ذلك التاريخ حتى الآن . (١٨)

وقد حرص الجمع الأمريكي على التفرقة بين معايير المراجعة وبين مفهوم آخر هو « إجراءات المراجعة » Auditing Procedures وذلك على أساس أن معايير المراجعة هي مقاييس للأداء تحدد الأهداف وتوضح أساليب تطبيقها وتعتبر قواعد عامة متفقاً عليها تمثل مقاييس لا يجوز مخالفتها . في حين أن إجراءات المراجعة تمثل الإجراءات التفصيلية لعملية المراجعة التي تختلف تبعاً لاختلاف الموضوع الذي يتعرض المراجع لفحصه .. ولكنها تكون جميعاً متمشية مع معايير الأداء وفي إطارها . (١٩) ومازالت هذه التفرقة سارية حتى الآن . (٢٠)

وقد وجه النقد في أول الأمر إلى هذه المعايير لأنها صيغت في عبارات عامة غير محددة بحيث لا يمكن اعتبارها مرشداً واضحا للأداء أو مرشداً سليماً للقضاء ، كما لم يكن من الممكن على هذا الأساس اعتبارها أيضاً معياراً كفايلاً للأغراض في دراسة المهنة أو القائمين بتدريسها . كما لم يكن في إمكانها بهذه الكيفية إعداد الممتحن بمعايير كافية للتقييم الذاتي لعمله . (٢١)

ولعلاج ذلك فقد شرع مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي في إصدار توصيات تفصيلية تشرح هذه المعايير وتعتبر مكملة لها مع بقاء هذه المعايير المشفرة كما هي باعتبارها الأساس الذي تنبثق منه هذه التوصيات . وقد أطلق على هذه التوصيات في أول الأمر اسم « توصيات عن إجراءات

المراجعة » Statements On Auditing Procedures ثم غير اسمها ابتداء من عام ١٩٧٢ إلى « توصيات عن معايير المراجعة » Statements on Auditing Standards . وأصبحت اللجنة الإدارية لمعايير الأداء هي المسئولة عن إصدارها منذ ذلك التاريخ . ثم حل محل هذه اللجنة عام ١٩٧٨ مجلس معايير المراجعة .. ويشمل هذا المجلس رئيساً ونائباً للرئيس ومديراً للبحوث ، ويتكون من خمسة عشر عضواً من أعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي ، كما أصبحت اجتماعاته مفتوحة للجمهور . وقد جاء تكوين هذا المجلس نتيجة لانتقادات وجهت إلى المهنة من إحدى لجان الكونجرس . وبدأ هذا المجلس يصدر توصياته عن معايير المراجعة حيث أصدر توصيته الأولى في مارس ١٩٧٩ . ومازال مستمراً في إصدار التوصيات حتى الآن .

وعلى نفس الأساس أصدر مكتب المحاسبة العام الأمريكي General Accounting Office ( وهو مراب حسابات الحكومة ) معايير لأداء المراجعة الخارجية الحكومية عام ١٩٧٢ بقرار من رئيس المكتب وهو « مراب عام الولايات المتحدة » وهي معايير مبنية على خبرة هذا المكتب واستمدت فكرتها من معايير الأداء الأصلية التي طبها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي AICPA على قطاع الأعمال الخاص مع مراعاة طبيعة المراجعة الحكومية (٢٢)

### ٢/٣ معايير أداء المراجعة الخارجية في بريطانيا :

اتجهت بريطانيا في بادئ الأمر اتجاهها مخالفاً للولايات المتحدة في قياس الأداء المهني للمراجعي الخارجيين بها .. حيث لم يكن لفظ معايير الأداء معروفاً بصفة شاملة كما هو معروف في الولايات المتحدة الأمريكية .

وقد استندت بريطانيا أساساً في قياس الأداء المهني بها على مجموعة كبيرة من الأحكام القضائية التي صدرت في المنازعات المهنية وبصفة خاصة في تطبيق قوانين الشركات المتعاقبة بها منذ منتصف القرن التاسع عشر . كما تضمنت تشريعات الشركات البريطانية المتعاقبة نصراً متعلقاً بالجانب الشخصي لمراب الحسابات ( التأهيل والحياد ) إلى جانب قواعد تصوير التقرير . غير أنها تركت أسس أداء العمل الميداني بحيث تكون مقاييسها هي الأحكام والسوابق القضائية وبعض التوصيات المهنية المنتشرة . ومن يرجع إلى كتب المراجعة البريطانية القديمة يلاحظ أنها تركز في عرضها لمواضيع المراجعة على دراسة للأحكام والسوابق القضائية . (٢٣)

## أ.أ. المراجعة الداخلية

وقد وجه النقد إلى هذا الوضع لعدة أسباب أهمها أن معايير الأداء ينبغي أن تكون تابعة من المهنة نفسها ( أى من منظماتها المهنية ) لا من القضاء . بل إن المهنة هي التي يجب أن تمد القضاء بالمعيار . وكذلك فإن هذه الأحكام قد لا تكون شاملة لكل الجوانب بالرغم من كثرتها وتتوهمها ، كما أنه يصعب صهرها (٣٦) ولذلك فقد بدأ بعض الكتل البريطلين ينادون منذ أوائل السبعينيات بأن بريطانيا في حاجة إلى معايير أداء للمراجعة الخارجية أسوة بأمريكا (٣٧).

وبدأت المهنة تستجيب لهذا الاتجاه ، حيث تم تشكيل لجنة استشارية تمثل مجالس المحاسبين البريطانية الأربع الرئيسية عام ١٩٧٤ وكان هدفها « التشاور في الأمور ذات الاهتمام المشترك وتقديم آراء موحدة إلى الحكومة والسوق الأوروبية المشتركة وكذلك متابعة التقدم في المجالات الجارية التلون بين هذه المجالس بشأنها » غير أن تقدم هذه اللجنة كان بطيئا ووجهت إلى المهنة عدة انتقادات من مفتي وزارة التجارة وحدثت بعض الحالات التي أدت إلى إشارة نقد الصحافة للمهنة . وقد أدى كل ذلك إلى تشكيل لجنة متفرعة من اللجنة الاستشارية هي لجنة ممارسات المراجعة Auditing Practice Committee عام ١٩٧٦ وكان هدف هذه اللجنة الأساس هو وضع معايير للأداء (٣٨) ثم أصدرت اللجنة بالفعل معايير أداء في أبريل عام ١٩٨٠ . حيث أصدرت ثلاثة معايير رئيسية كما يلي : (٣٩).

المعيار الأول : معيار أداء العمليات Operational Standard ويشمل الجوانب التالية :

( أ ) التخطيط والرقابة والتسجيل .

( ب ) النظم المحاسبية .

( ج ) أدلة وقوانين الإثبات في المراجعة .

( د ) الرقابة الداخلية .

( هـ ) فحص القوائم المالية .

المعيار الثاني : تقرير المراجعة .

المعيار الثالث : التحفظات في تقارير المراجعة .

ويوضح الجدول رقم ٢ ( بملاحق البحث ) نص هذه المعايير الثلاثة :

كما أصدرت اللجنة أيضا « قواعد مرشدة » Guidelines وفكرة هذه القواعد هي نفس فكرة « إجراءات المراجعة » الأمريكية المشار إليها أعلاه . وقد أوصت اللجنة أن المعايير هي « مبادئ وممارسات أساسية ينبغي على عضو المهنة

الالتزام بها لدى قيامه بعملية المراجعة » . أما القواعد المرشدة فهي تعطي إرشادات للمراجع حول الإجراءات التي يستخدمها أو كيفية تطبيق معايير المراجعة بالنسبة لعناصر معينة في القوائم المالية وأساليب المراجعة المستخدمة حاليا في نطاق المهنة وكيفية معالجة بعض المشاكل الخاصة بمجالات معينة (٣٩) .

ويوضح اثنان من الكتل البريطلين الأهداف التي يمكن لهذه المعايير تحقيقها فيما يلي : (٣٦)

١ - توضح للمراجع إمكانية تطبيق تنظيم ذاتي للمهنة ( من داخلها عن طريق منظماتها المهنية ) .

٢ - تحسين صورة المراجع الخارجي وعملية المراجعة أمام الرأي العام .

٣ - تخفيض الاختلافات التي يمكن أن تحدث بين تقارير المراجعة المختلفة . وبالتالي تساعد مستخدمي معلومات المراجعة على تقبل الرسالة التي يرغب المراجع في توصيلها لهم بطريقة أول .

٤ - تساعد المراجع في أداء عمله بكفاءة لأنها توضح له مجموعة مبادئ تساعد - إلى جانب حكمه الشخصي - على اختيار مهام المراجعة وأدائها بطريقة سليمة .

٥ - تساعد على إقناع العملاء أن الإجراءات التي يرغب المراجع في القيام بها ضرورية .

### ٣/٢ معايير أداء المراجعة الخارجية في مصر :

اهتمت التشريعات المصرية بالجانب الشخصي للمراجعة الخارجية من حيث التأهيل العلمي والعمل والحياد منذ أوائل الخمسينيات (٣٧) كما اهتمت بتشريعات الشركات المصرية المتعاقبة بتقرير مراقب الحسابات والبيانات التي يشتمل عليها (٣٨) .

أما أسس أداء العمل الميداني فقد ظلت بدون معايير تنظمها إلى أن أصدرت نقابة المحاسبين والمراجعين المصرية « دستور مهنة المحاسبة والمراجعة » عام ١٩٥٨ (٣٩) وقد سبق للباحث أن تناول هذا الدستور بالدراسة باعتباره مجموعة معايير .. وتبين من هذه الدراسة أن هذا الدستور مازال قاصرا : وفي حاجة إلى تطوير (٣٧) ولعل النقابة كانت مدركة لهذا القصور ، ومن المحتمل أنه كان في نيته متابعة هذه البداية .. إلا أن صدور القرارات الاشتراكية عام ١٩٦١ أدى إلى تغير شكل قطاع الأعمال الخاص .. حيث انكمش انكمشا كبيرا وتحولت معظم ممارسة المهنة إلى ممارسات وظيفية ( باعتبار المراجع الخارجي موظفا ) عن طريق الجهاز المركزي للمحاسبات وإدارات مراقبة الحسابات التابعة له . ومن هنا أصبحت المعايير عبارة عن تعليمات وظيفية داخلية

صفة أساسية . وذلك بالإضافة إلى بعض الأحكام الشديدة العمومية التي تضمنتها قانون الجهاز المركزي للمحاسبات وقانون إدارات مراقبة الحسابات التابعة له .

ولكن مهنة المراجعة الخارجية المستقلة بدأت تزدهر مرة أخرى بظهور مرحلة « الانفتاح الاقتصادي » وكذلك نتيجة لاعتماد الشرع الضريبي على « المحاسب والمراجع القانوني » في بعض المجالات . ونتيجة لذلك فقد بدأت محاولات لوضع معايير وألية لمهنة المراجعة الخارجية (٣١) .. غير أن هذه الجهود لم تكتمل حتى الآن .

#### ٤ - موازنة بين معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير أداء المراجعة الخارجية :

تعتبر كلا من معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير أداء المراجعة الخارجية معايير أداء في مجال مهنة المراجعة . غير أن بهجة الاختلاف الأساسي بينهما هو أن الأولى معايير أداء للمراجع « الداخل » في حين أن الثانية معايير أداء للمراجع « الخارجى » ويؤدى هذا الفارق الأساسى إلى فروق متعددة ناتجة عنه ومرتبطة أساسا بالفارق بين البيئة المحيطة بكل من المراجع الداخلى والمراجع الخارجى . وحتى يمكننا تقييم فعالية معايير أداء المراجعة الداخلية لئنه ينعما أساساً أن نوضح الفروق الأساسية بينهما وبين معايير أداء المراجعة الخارجية .. كما ينعما أيضاً إيضاح أوجه الاتفاق . ولأنه من ذلك تقييم أثر هذه الجوانب على درجة الفعالية . وقد قسمت هذه الموازنة إلى ثلاثة جوانب رئيسية كما يلي :

- ( ١ ) سلطان المعايير .
- ( ٢ ) مجالات المراجعة وطبيعتها .
- ( ٣ ) أهداف المعايير .

وتنص الموازنة هنا بين معايير أداء المراجعة الخارجية في قطاع الأعمال الخاص ( التي تصدرها مجامع المحاسبين ) وبين معايير أداء المراجعة الداخلية . وعلى ذلك فإن معايير أداء المراجعة الحكومية لا تدخل هنا في هذه الموازنة لاختلاف مجالها حيث تنصب هذه الدراسة أساساً على قطاع الأعمال الخاص .

#### ١/٤ : سلطان المعايير :

يلحظ منا تقدم ( قسم ٢ ) أن معايير أداء المراجعة الخارجية تصدرها الآن المنظمات المهنية مثل مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي ومجموعة مجامع المحاسبين البريطانيين ونقابة المحاسبين المصرية ( شعبية المحاسبة بتفافية التجاريين ( الآن ) . وتشترط معظم التشريعات المنظمة لمهنة المراجعة الخارجية - من بين شروطها المختلفة - ضرورة أن يكون

المراجع الخارجى عضواً ب إحدى المنظمات المهنية المعترف بها بواسطة للشرع (٣٢) . وذلك يمكن القول بأنه لا يجوز للمراجع الخارجى أن يمارس المهنة ما لم يكن عضواً بنظام مهنية معترف بها من الشرع . ولذلك في أن هذا الوضع يقوى سلطان هذه المنظمات المهنية على أعضائها . وتلك هذه المنظمات حق توقيع العقاب على العضو المخالف وفقاً لنوع المخالفة . والصلى عقاب يمكن لئل هذه المنظمات تقيمه على العضو هو فصله من العضوية وإلغائه حرمانه من ممارسة المهنة . ومن الطبيعي أن المنظمات لا تلجأ إلى مثل هذا العقاب القاسى إلا في لحول الضرورية للتصوى ونتيجة لتقصير جسيم يقتضى مثل هذا العقاب . وتطلب هذه المنظمة من أعضائها الالتزام بمعايير الأداء التي تم وضعها بواسطة المنظمات ( من طريق أعضائها لتتسهم عادة كما أوضعتنا فيما تقدم ) بحيث أن مخالفتها تعتبر مخالفة لهذه « المقاييس المهنية » وقد يتطلب الأمر توقيع عقاب نتيجة لئل هذه المخالفات . ومن ناحية أخرى فإن معايير المراجعة الخارجية تعتبر مرشداً للقضاء في حالات اتهام المراجع الخارجى بالتقصير المهني ومقاضاته نتيجة لذلك .

وبذلك فإن مخالفة معايير المراجعة الخارجية قد يعرض المراجع الخارجى لعقاب مهني وعقاب قضائى .

أما بالنسبة لمعايير أداء المراجعة الداخلية فقد أصدرها مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى . ويصدر هذا المجمع المنظمة المهنية الرئيسية في العالم في مجال المراجعة الداخلية . وقد أنهى المجمع في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٤٦ ثم اتسع نشاطه بعد ذلك اتساعاً كبيراً وأنشئت له فروع في معظم دول العالم بحيث أصبح يضم الآن حوالى ٢٧٠٠٠ عضو في معظم دول العالم (٣٣) . وقد ساهم مجمع المراجعين الداخليين هذا مساهمة فعالة في نمو المهنة وازدهارها من التأحيثين الطبية والعلمية .. فقد أنشأ مجلة علمية يصدرها في الولايات المتحدة منذ سنوات طويلة هي مجلة « المراجع الداخلى » The Internal Auditor كما يصدر فرع المجمع البريطانى مجلة « المراجعة الداخلية » Internal Auditing . وتتداول هاتان المجلتان هذا الفرع بالدراسة والتحليل وعرض الخبرات المكتسبة وكذلك الدراسات العلمية المتطورة . ويوضح المجمع الأبحاث العلمية التي يتولى تمويلها ونشر نتائجها . وذلك بالإضافة إلى الدراسات الميدانية التي يجريها بهدف متابعة التطورات في هذا المجال كل فترة دورية . كما كان من أهم أعمال المجمع المذكور للتوصيات التي أصدرها عام ١٩٤٧ عن مسؤوليات المراجع الداخلى والتي تم تعديلها ثلاث مرات في سنوات ١٩٥٧ و ١٩٧١ وأخيراً عام ١٩٨١ لتتطابق مع التطورات التي

## أداء المراجعة الداخلية

حدثت في مجال المهنة خلال هذه السنوات<sup>(٢٤)</sup> كما أصدر المجتمع دستوراً لأدب وسلوك مهنة المراجعة الداخلية عام ١٩٦٨<sup>(٢٥)</sup>، وذلك بالإضافة لإصداره معايير الأداء موضع هذه الدراسة عام ١٩٧٨ كما أوفضنا فيما تقدم .

كما أصبح المجتمع يمنح شهادة مراجع داخلي قانوني Certified Internal Auditor لمن يجتاز امتحانات تأهيلية مكونة من أربعة أجزاء .

ويمكن بذلك أن نتبين مدى القوة المعنوية لهذا المجتمع باعتباره المنظمة المهنية الرئيسية في العالم للمراجعة الداخلية . وقد لاحظ الباحث أن تأثير توصيات هذا المجتمع كبيرة جداً في بريطانيا كما أن لها تأثيراً على المراجعين الداخليين في مصر والكويت بنسب متفاوتة<sup>(٢٦)</sup> . ومن المنطقي استنتاج أن هذا التأثير يمتد ليشمل الكثير من دول العالم وخاصة تلك التي يوجد بها فروع لهذا المجتمع . غير أن هناك حدوداً أساسية لهذه المعايير يمكن إيجازها فيما يلي :

أولاً : إن سلطة معايير أداء المراجعة الداخلية هي سلطة معنوية فقط . إذ لا يوجد أي نوع من الأوامر - خلاف هذا الأوامر المنصوص - يلزم المراجع الداخل بالالتزام بها . فالمراجع الداخل موظف يعمل داخل المنشأة ويلتزم بنظمها وقواعدها ويخضع لإدارتها التي ترأسه .. ويعاقب وفقاً لنظم المنشأة إذا خالف رئاسته الإدارية . وعلى ذلك فسلطان معايير المراجعة الداخلية مستمد من اقتناع المراجع الداخل نفسه بها أو اقتناع رئاسته بها .. وبالتالي إلزامه باتباعها . ولكن الإلزام في هذه الحالة الأخيرة يكون مستمداً من سلطة الرئاسة الإدارية أكثر من كونه مستمداً من سلطة المنظمة المهنية . وحسبنا يحاول المراجع الداخل اقتناع رئاسته بهذه المعايير - ونقبحها من التوصيات - بحيث تصبح جزءاً من نظم المنشأة ويستند المراجع الداخلي في ذلك إلى أنها معايير مهنية صانعة من أكبر منظمة مهنية متخصصة في هذا الفرع وأنها بذلك توضع للقواعد السليمة للاداء المهني . وبالتالي فإن سلطان معايير أداء المراجعة الداخلية أقل كثيراً من سلطان معايير أداء المراجعة الخارجية . كما أن

جزء مخالفتها يقل كثيراً عن جزء مخالفة معايير أداء المراجعة الخارجية .

ثانياً : اهتم جمع المراجعين الداخليين أساساً بالوضع في الولايات المتحدة . وقد انعكس ذلك على توصياته المختلفة ومعايير أدائه . وهذا منطقي لأن مؤسسي المجتمع هم أساساً مجتمعة من المراجعين الداخليين الأمريكيين .. كما أن نشاطه الرئيسي في الولايات المتحدة الأمريكية . ويوضح الباحث أمثلة لتأثير التوصيات بالوضع في الولايات المتحدة .

١ - أصدر مجتمع المراجعين الداخليين أولى توصياته عن « مسئوليات المراجع الداخلي » عام ١٩٤٧<sup>(٢٧)</sup> . ثم بدأ بعد ذلك في السعي على نمط معين .. حيث يشرع كل عدة سنوات في القيام بدراسة ميدانية لنشاط المراجعة الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلى ضوء ما تسفر عنه هذه الدراسة من معلومات يتم تعديل التوصيات الخاصة بمسئوليات المراجع لتتناسب معها . فتجد أن المجتمع قام عام ١٩٥٧ بإجراء دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(٢٨)</sup> ثم عدل هذه التوصية في ضوءها عام ١٩٥٧<sup>(٢٩)</sup> وفي عام ١٩٦٨ قام المجتمع بإجراء دراسة ميدانية أخرى<sup>(٣٠)</sup> وفي ضوءها أيضاً تم تعديل نفس التوصيات عام ١٩٧١<sup>(٣١)</sup> وفي عام ١٩٧٩ قام بدراسة ميدانية أخرى<sup>(٣٢)</sup> وفي ضوءها تم آخر تعديل لهذه التوصيات عام ١٩٨١<sup>(٣٣)</sup> وقد قام المجتمع أخيراً بدراستين ميدانيتين شاملتين عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٤<sup>(٣٤)</sup> .. إلا أن توصيات عام ١٩٨١ مازالت سارية المفعول حتى الآن .

ويذكر نجد أن هذه التوصيات قد اعتمدت أساساً على الأوضاع في الولايات المتحدة الأمريكية .

٢ - عندما صدرت أولى توصيات عن مسئوليات المراجع الداخلي عام ١٩٤٧ اشتملت على تعريف للمراجعة الداخلية . وفي كل مرة كانت هذه التوصيات تعدل كان التعريف يراجع ثم يعدل وفقاً للتطورات التي تمت خلال هذه الفترة .. وبذلك فإن تعريف المراجعة الداخلية الأصلي صدر عن أول هذه التوصيات عام ١٩٤٧ ثم عدل ثلاث مرات في أعوام ١٩٥٧ و ١٩٧١ وأخيراً عام ١٩٨١<sup>(٣٥)</sup> .

ويلاحظ مثلاً أن تعريف عام ١٩٤٧ قد اعتبر أن المراجعة الداخلية هي نوع من أنواع « الرقابة » بقصد « خدمة الإدارة » . غير أن تعريف عام ١٩٥٧ عدل هذه النظرة بتحديد نوع الرقابة الذي تتمه المراجعة الداخلية حيث اعتبرها « جزء من نظام الرقابة الإدارية » بهدف إلى « خدمة الإدارة » وذلك باعتبار المراجعة الداخلية « أداة معونة للإدارة في هذا المجال وفقاً للمفهوم الحديث للرقابة الإدارية » . وقد أبقى تعريف عام ١٩٧١ على هذا المفهوم كما هو ( مع استبدال تغييرات أخرى بالتعريف ) . أما التعريف الأخير الذي صدر عام ١٩٨١ فقد غير هذا الوضع حيث اعتبر أن المراجعة



الداخلية هي نظام « رقابية لخدمة المتخاضة » . ويعكس هذا التعريف الآخر وضعها خاصا في الولايات المتحدة وهو الذي نتج عن نشأة وتطور ما يسمى « لجان المراجعة » Audit Committees ولجان المراجعة هذه يتم تشكيلها من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة من غير الذي يقومون بأعمال الإدارة التنفيذية للشركة Outside Directors بحيث يمثلون نوعا من الرقابة على زملائهم المديرين التنفيذيين اللذين يشرفون إشرافا مباشرا على أعمال الشركة اليومية . وتقتصر هذه اللجنة بترشيح مراقب الحسابات وتقييم خطة المراجعة والتأكد من سلامة نظام الرقابة المحاسبية الداخل .. كما تتأكد من الالتزام بتعليمات بورصة الأوراق المالية وعدم مخالفة « قانون الممارسات المالية المتحصرة في الخارج » . Foreign Corrupt Practices Act وقد بدأت بعض القوانين الأمريكية تستلزم وجود مثل هذه اللجنة . (١٦) كما تزايد الاهتمام بهذه اللجان تزايدا كبيرا منذ نهاية السبعينيات . وأصبح هناك تعاونا وثيقا بين لجنة المراجعة وبين المراجع الداخلي . وفي حالات كثيرة أصبح المراجع الداخلي يتبع هذه اللجان مباشرة .. وبالتالي فهو يقدم للنشأة لا الإدارة التنفيذية . بل أصبح في الإمكان النظر إلى المراجع الداخلي أحيانا على أنه رقيب على الإدارة وليس أداة ومن لها . (١٧) وتشير دراسات ميدانيتين أجريتا في الولايات المتحدة الأمريكية عامي ١٩٧٥ و ١٩٧٦ إلى أن الأغلبية الساحقة من المنشآت الأمريكية ( أكثر من ٩٠٪ ) قد أنشأت نظام لجان المراجعة. (١٨)

غير أن الوضع يختلف في بريطانيا . حيث تشير دراسة ميدانية أجريت عام ١٩٧٨ أن ٨٠٪ من المنشآت موضع الدراسة لا توجد بها لجان مراجعة ولا تنوى إنشاء مثل هذه اللجان . (١٩) ومعنى ذلك أن بريطانيا لم تأخذ بهذا النظام إلا بنسبة قليلة . أما في مصر والكويت فإن للباحث لم يصادف في مشاهداته أي وجود لثل هذه اللجان . ويحتمل أن يكون الوضع في دول عديدة أخرى مشابها للوضع في مصر والكويت وبريطانيا ( أهمية قليلة أو معدومة لهذه اللجان ) .

ومعنى ذلك أن تعريف عام ١٩٨١ للمراجعة الداخلية يعتبر انسب للولايات المتحدة منه لغيرها من الدول .

ويؤثر التساؤل هنا : هل تصلح هذه المعايير للتطبيق كما هي دون اختلاف في دول أخرى خلاف الولايات المتحدة لها للثقافات وبيئات مختلفة ؟

بطبيعة الحال فإن الإجابة على هذا التساؤل تقتضي القيام بدراسات مختلفة في هذا الصدد . وإذا استرشدنا في هذا المجال بمعايير أداء المراجعة الخارجية .. لوجدنا أن المعايير المطبقة في أمريكا كانت مرشداً للكثير من الدول الأخرى . ولكن كل دولة كانت تصدر معاييرها الخاصة بها إذا اعتمد بهذا الموضوع مثل المعايير البريطانية والمعايير المصرية المشار إليهما

فيما تقدم . ومن هنا نجد أن تطبيق المعايير الأمريكية كما هي دون مراعاة للاختلافات البيئية قد يؤدي إلى مشاكل متباينة . كما أن سلطان هذه المعايير « المنوي » قد يضمحل إذا ما وجهت بصفتها مجرد « معايير أمريكية » .

#### ٢/٤ : مجالات المراجعة وطبيعتها :

أعدت معايير أداء المراجعة الخارجية أساسا لتطبيق على المراجعة السنوية الدورية بقصد إبداء الرأي عن القوائم المالية . ويقتلأ فإن مجالها الأساسي هو ذلك القطاع المؤثر على القوائم المالية .. وهو بصفة أساسية نظام الرقابة المحاسبية الداخل مع بعض الاستثناءات أحيانا (٢٠) وتقتصر المعايير هنا على هذا النوع المحدد من المراجعة وهو معروف ومحدد منذ سنوات طويلة حيث أصبح يطلق عليه الآن اسم « المراجعة المالية » أو « المراجعة المحاسبية / المالية » Accounting / Financial Audit .

أما المراجعة الداخلية فإن مجالها متباين . إذ بدأت للمراجعة الداخلية في أول أمرها داخل الإدارات المحاسبية / المالية ثم امتد نشاطها بعد ذلك إلى مجالات أخرى غير محاسبية بحيث أصبحت الآن تشمل كافة أجزاء المنشأة في حالات كثيرة . وتشير الدراسات الميدانية المتعددة التي يجريها مجمع المراجعين في الولايات المتحدة منذ أوائل الخمسينيات إلى هذا الاتجاه حيث تبين تزايد المجالات التي تخضع لنشاط للمراجعة الداخلية داخل المنشآت (٢١) ومع ذلك فإن الدراسة الأخيرة ( أجريت عام ١٩٨٢ ونشرت نتائجها عام ١٩٨٤ ) تشير إلى أن ٦٧٪ من المنشآت فقط هي التي يطبق نشاط المراجعة بها كلفة أجزاء المنشأة . أما بالنسبة لباقي المنشآت فيتراوح حجم التغطية بين مجرد مراجعة الجوانب المالية ومراجعة الجوانب المالية وبعض المجالات الأخرى . (٢٢) ومعنى ذلك أن مجال المراجعة الداخلية ( الأجزاء التي تشملها المراجعة ) متباين بين منشأة وأخرى في الولايات المتحدة : أما في بريطانيا فإن النتائج التي سبق أن حصل عليها الباحث من دراسة ميدانية سابقة للمراجعة الداخلية بالصناعة البريطانية ( حيث عشوائية منتظمة تبلغ ٦٥ شركة بنسبة استجابة ٦٥٪ تقريبا ) أجريت في منتصف السبعينيات تشير إلى أن ٤٠٪ من المنشآت يتم فيها مراجعة داخلية لجميع العمليات والمجالات في حين أن ٤٠٪ أخرى يتم فيها مراجعة داخلية للعمليات والمجالات المحاسبية والمالية بالإضافة إلى بعض المجالات الأخرى . غير أن ٢٠٪ من المنشآت تخضع فيها المجالات والعمليات المالية المحاسبية فقط للمراجعة الداخلية. (٢٣)

## أداء المراجعة الداخلية

أما في الكويت فقد سبق أن قام اليلتح بدراسة مؤسسية البترول الكويتية ( أجريت الدراسة خلال عامي ١٩٨٢ و ١٩٨٣ ) ونشرت بمضى نتائجها عام ١٩٨٤ (٢٤) . وقد تبين حينئذ أن المراجعة الداخلية في هذه المنشآت قاصرة على الجوانب المحاسبية / المالية . وقد تابع الباحث للوضع عام ١٩٨٥ في نفس المنشآت وتبين له وجود اتجاه جديد نحو التوسع في مجال مراجعة العمليات خارج المجالات المحاسبية / المالية .

ولم يصر يلاحظ الباحث أن مجال المراجعة الداخلية يشمل إلى حد كبير معظم المجالات والعمليات في وحدات القطاع العام وأن كان يطلق على المراجعة الداخلية أسماء متباينة (مراجعة - تفقُّص مالي - توجيه .. الخ) .

نخلص من ذلك أن مجال نشاط المراجعة الداخلية يختلف بين منشأة وأخرى من حيث المجالات والعمليات التي تخضع للمراجعة الداخلية . حيث يقتصر الوضع في بعض المنشآت على مراجعة الجوانب المحاسبية المالية في حين يشمل الوضع في منشآت أخرى مراجعة بعض المجالات الأخرى أو مراجعة كافة المجالات الأخرى .

وبالإضافة إلى هذا التباين الذي يؤدي إلى الصعوبة البالغة في وضع « معايير » تطبق على جميع الحالات . فإن هناك مشكلة أخرى تتعلق بطبيعة عملية المراجعة نفسها . فالمراجعة المحاسبية / المالية معروفة منذ زمن طويل كما أن أساليبها وإجراءاتها وقواعدها يوجد شبه انشطار عامة على معظم جوانبها . وقد ناقشتها المنظمات المهنية والقضاء سنوات طويلة .. وبالتالي فإن وضع معايير أداء لها يعتبر أسهل نسبياً . أما مراجعة المجالات غير المحاسبية / المالية وهي المراجعة التي يطلق عليها عدة أسماء لشهرها مراجعة العمليات والمراجعة الإدارية فتتصل نوعاً جديداً من المراجعة لم تتعامل قواعده وأساليبه ومازال في مراحل التجريب .. كما أن بعض معماريها الآن من غير المحاسبين ( مهندسين - كيميائيين .. الخ ) وبالتالي فإن وضع معايير أداء لهذا النوع من أنواع المراجعة في هذه المرحلة من مراحل التطور العلمي والمهني يعتبر في رأي الباحث أمراً صلياً لاوانه .

٣/٤ أهداف المعايير :

توضح كلا من معايير أداء المراجعة الداخلية ومعايير أداء المراجعة الخارجية إلى أنها تهدف أساساً إلى « قياس أداء

المراجع » .. وهذا وجه الاتفاق في الهدف الأساسي .

ولكن قياس أداء المراجع الخارجي بواسطة المعايير نشأ أساساً لظروف خاصة تختلف كل الاختلاف عن الوضع بالنسبة للمراجعة الداخلية . وقد كان لظهور شركات الأموال وتزايد أهميتها أثراً كبيراً في هذا الصدد . إذ ترتب على ذلك انفصال بين الملكية والإدارة .. ونظراً لعدم تمكن الملك ( المساهمون في حالة شركات المساهمة مثلاً ) من الإطلاع المباشر على حسابات الشركة ( لظروف عديدة أهمها كثرة عددهم ) فقد بدأت تشريعات الشركات منذ منتصف القرن التاسع عشر تشترط قيام الإدارة بنشر القوائم المالية الموضحة لنتائج أعمال الشركة ومركزها المالي ليطلع عليها هؤلاء الملك . ولضمان صحة وسلامة هذه القوائم المالية فقد بدأت هذه التشريعات تشترط أيضاً قيام الملك ( المساهمون ) بتعيين مراقب حسابات (مراجع خارجي) ليقوم بمراجعة حسابات الشركة بصفتها مدقواً فنياً مهنيين متخصصين يمارس هذه المهمة الرقابية نيابة عن المساهمين ويوضح نتيجتها عادة في شكل « تقرير » يشتمل على هذه القوائم المالية . وحتى يمكن الاعتماد على أن مراقب الحسابات يؤدي عمله بأمانة وموضوعية ولا يخضع لتأثير إدارة المشروع فقد بدأت هذه التشريعات تهتم بتحديد المراقب بحيث يكون لا يسمع بأن يمارس عليه أي ضغط يؤثر في رأيه الذي يوضحه في تقريره (٢٥) كما بدأ المجتمع أيضاً يهتم بتأهيل المراجع العلمي والعمل تأهيلاً يمكنه من القيام بعمله خير قيام . وتعتبر معايير الأداء توضحها لاسس أداء المراقب ( المراجع الخارجي ) لعمله بحيث يمكن على أساسها الحكم على مدى كفاءة أدائه مهنيًا وفي حالة تعرضه لمساءلة قانونية أمام القضاء . وخاصة أن منازعات عديدة قد نشأت بين مراقبي حسابات وبين المساهمين بخصوص تطبيقات قوانين الشركات منذ أواخر القرن التاسع عشر في كل من بريطانيا وأمريكا وسدرت فيها أحكام متعددة (٢٦) . وبذلك فإن الهدف من قياس الأداء هو معايرة الأداء للحكم على مدى سلامته مهنيًا ( أمام الزملاء والمنظمات والمعلماء ) وقضائياً في حالة وجود منازعات قضائية بالإضافة إلى فوائد أخرى مثل تدريب الأعضاء الجدد .... الخ .

أما بالنسبة للمراجعة الداخلية فإن الوضع يختلف فإن أداء المراجع الداخلي يكون داخل المنشأة كما أن مستخدميه معلوماته هم أساساً الإدارة العليا التي يكون لها عادة حق الإطلاع على كافة الأعمال والبيانات والمعلومات التي يتم مراجعتها . بل إن معايير هذه الإدارة العليا في تقييم أداء المراجع الداخلي قد تكون معايير مختلفة عن معايير الأداء . ولذلك فقد أورد جميع المراجعين الداخليين أن من بين أهدافه الرئيسية التي دفعت إلى إصدار هذه المعايير ورغبته في .. أن تتقدم الجهات المعنية حقيقة دور ومستويات المراجعة الداخلية « ( قسم (١) من هذا البحث ) . ومن الطبيعي أن

مثل هذا الهدف لا ينطبق على المراجعة الخارجية لأن دور ومستويات المراجع الخارجى معروفان للجميع .

كما يشير الجمع أيضا إلى أن من بين أهداف معايير المراجعة الداخلية التى وضعها « تحسين أداء المراجعة الداخلية » . وبالتالي فإن هدفه معايير المراجعة الداخلية ليس تقنيا تعرف معنى معروف ولكنها توضح لأبعاد مهنة جديدة لمارسيا والمهتمين بأمرها . وهذا يدعو الباحث إلى التساؤل : هل اصطلاح معايير أداء المراجعة هو انطباص اصطلاح يستخدم فى مثل هذه الحالة ؟ أم أن استخدام هذا الاصطلاح سيؤدى إلى لبس وأنه كان فى الإمكان استخدام اصطلاح آخر يقدى نفس المعنى ؟

#### • تحليل لمعايير المراجعة الداخلية المصدرة :

تناولنا فى القسم السابق تحليلا لمعايير المراجعة الداخلية مقارنا بالمراجعة الخارجية من حيث سلطان المعايير ومجالاتها وطبيعة عمليات المراجعة المرتبطة بها وأهدافها .. ونستكمل التحليل فى هذا القسم بتحليل المعايير الرسمية التى أصدرها فعلا مجمع المراجعين الداخليين .

وقد مرت عملية إعداد معايير المراجعة الداخلية بعدة مراحل بدأت عام ١٩٧٤ بتشكيل لجنة « لمعايير ومستويات المراجع الداخلي » بمجمع المراجعين الداخليين بأمرىكا ، وكان هدف هذه اللجنة هو إعداد معايير المراجعة الداخلية . وقد تم تشكيل هذه اللجنة بطريقة موسعة .. حيث ضمت أعضاء من الصناعة والبنوك وقطاع التأمين وأسائدة الجامعات بالإضافة إلى بعض المستشارين المتخصصين ذوي الخبرة فى هذا المجال . وبعد عرض بعض الصيغ المبدئية ومناقشتها بطريقة موسعة اعتمد مجلس إدارة مجمع المراجعين الداخليين الشكل التالى لهذه المعايير (١٧)

وقد تضمنت المعايير فى شكلها 'النهائى' خمسة معايير رئيسية وفقا لما يلى :

المعيار الأول : ويتناول الحياك .

المعيار الثانى : ويتناول الكفاءة المهنية .

المعيار الثالث : ويتناول مجال عمل المراجعة الداخلية .

المعيار الرابع : ويتناول أسس أداء عملية المراجعة

الداخلية .

المعيار الخامس : ويتناول أسس إدارة نشاط المراجعة

الداخلية .

وينقسم كل معيار رئيسى إلى مجموعة من المعايير الفرعية الموضحة له . ويوضح الجدول رقم ٣ ( بملاحق البحث ) تفاصيل المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية المتفرعة منها . وبالإضافة إلى المعايير الرئيسية والمعايير الفرعية المتفرعة

منها فقد صدرت معها أيضا مجموعة قواعد مرشدة Guidelines توضح الوسائل المناسبة للعمل وفقا للمعايير . وهذه القواعد المرشدة تذهب إلى حد كبير لإجراءات المراجعة التى يصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكى مستخدما اصطلاحات متباعدة فى تسميتها .

#### ١/٥ تحفظات عامة :

لعل استعراضنا لطريقة إعداد هذه المعايير يوضح لنا التحفظات العامة التالية التى يمكن أن نقدمها بشأنها :

أولا : إن إجراءات أعداد المعايير كانت أمريكية إلى حد كبير . فبالرجوع إلى تشكيل اللجنة التى أعدت المعايير ( والمذكورة أسمائها وصفاتها بمقدمتها ) يتبين أن هذه اللجنة كانت مكونة من ٢٠ عضواً من بينهم ١٤ عضواً من الولايات المتحدة الأمريكية و ٣ أعضاء من كندا وعضو واحد من استراليا ثم عضو بريطاني يعمل فى هـ هـونج كونج وعضو بريطاني يعمل مديرا للمراجعة الداخلية بفرع شركة أمريكية كبرى ويعمل وفقا لنظمها ( والباث يعرفه معرفة شخصية منذ فترة طويلة وسبق فى درس نظام المراجعة الداخلية بشركته ومناقشه فى آرائه العلمية فى هذا الصدد )

فهذا أفترضنا أن الولايات المتحدة وكندا هى من الناحية الطمعية والعملية فى المحاسبة والمراجعة تعتبر إلى حد كبير منطقة واحدة ممتدة لوجدنا أن نصيب باقى العالم من المشاركين فى إعداد هذه المعايير ضئيل جداً .

وقد أدرك معدو هذه المعايير هذه المشكلة حيث أوصعوا بمقدمتها العبارات التالية :

« إن المراجعة الداخلية تؤدى فى سائر أنحاء العالم إلى بيئات متباينة ومنهات تختلف من حيث الأهداف والأحجام والهيكل . كما تختلف القوانين والتقاليد بين دولة وأخرى . هذه الاختلافات قد تؤثر على طريقة ممارسة المراجعة الداخلية فى كل بيئة . لذلك فإن اتباع هذه المعايير محكوم بالبيئة المحيطة التى تقوم إدارة للزراعة الداخلية بممارسة مسؤولياتها داخليا . ولكن يجب على المراجعين الداخليين مراعاة الالتزام بالمفاهيم التى تركز عليها هذه المعايير للقيام بمسؤوليات وظيفتهم بطريقة سليمة » .

## دراسة لجحوس مصايير

### أداء المراجعة الداخلية

ولعل تحليل هذه العبارة يوضح نوعاً من التردد لدى أعضاء اللجنة الذين يدركون أن هناك بيانات أخرى وأصح أنهم لا يعلمون عنها الكثير. ومع ذلك فهم يصرّون بعد ذلك على الالتزام بالمفاهيم التي تتركز عليها المعايير.

لغذاً: أوردت هذه المعايير نفس تعريف المراجعة الداخلية الذي أوضحنه في القسم السابق من هذا البحث (قسم ١/٤) أنه ينطبق على الولايات المتحدة أكثر من غيرها من الدول مثل بريطانيا. ومع ذلك فقد درس فرع مجمع المراجعين الداخليين ببريطانيا هذه المعايير برأي تطبيقيها والالتزام بها كما هي في بريطانيا وإيرلندا<sup>(٢٨)</sup>.

لغذاً: تشير فكرة المعايير أساساً على أنها مقاييس للآداء معترف بها من معظم أعضاء اللجنة. وأوجهنا إلى تطور فكرة إعداد معايير أداء المراجعة الخارجية في بريطانيا والولايات المتحدة لوجدنا أنها في الواقع تتلخص لعرف مهني طويل لجهة محددة الملامح .. ولم يتم اعتماد المعايير الأمريكية إلا بواسطة اجتماع عام لأعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي أي بالتقريب عام (انظر قسم ١/٣ من هذا البحث).

وقد حاول مجمع المراجعين الداخليين إعداد المعايير بهذه الكيفية ولكنه واجه صعوبتين أساسيتين:

١ - عدم وجود اتفاقات لعدالة هذه المهمة .  
٢ - التطورات التي حدثت في هذه المهمة ونشأة فرع جديد حديث مثل المراجعة الإدارية (مراجعة العمليات) يحتاج إلى ممارسة طويلة قبل وضع معايير له .

ولذلك يلاحظ أن الذي اعتمد المعايير هو «مجلس إدارة مجمع المراجعين الداخليين» لصعوبة وجود مثل هذا الاتفاق العام في مثل هذه المرحلة من مراحل التطور العلمي والعمل.

#### ٢/٥: بعض التحفظات الخاصة:

نوضح فيما يلي بعض التحفظات الخاصة ببعض الجوانب المحددة في المعايير الصادرة. وذلك إلى جانب التحفظات العامة السابق توضيحها في قسمي ١/٥ و ١/٤ من هذا البحث وفي ضوئها. وقد تم تبويب هذه التحفظات وفقاً للمعايير الرئيسية الصادرة كما يلي:

#### أولاً: معيار الحياد:

اهتم مجمع المراجعين الداخليين منذ البداية بحياد المراجع الداخلي. وقد عكست معظم توصياته هذا الاهتمام .. حيث أورد توصيماً خاصة بالحياد في توصياته المتتالية عن مسئوليات المراجع الداخلي بحيث شملت الأجزاء الخاصة بالحياد نسبة كبيرة من هذه التوصيات<sup>(٢٩)</sup> كما استمر هذا الاهتمام أيضاً منذ إصداره لمعايير أداء المراجعة الداخلية موضع هذه الدراسة. فإلى جانب المعيار الرئيسي والمعايير الفرعية الموضحة بملحق البحث فقد أرست القواعد المرشدة تفاصيل مناسبة لضمان تحقق المعيارين الفرعيين الخاصين بالتركز التقني والموضوعية.

غير أن هناك نقطة أساسية غفلت هذه المعايير وقواعدها المرشدة عن ذكرها صراحة وهي أن تكون الرئاسة المباشرة لإدارة المراجعة الداخلية في مركز تنظيمي أعلى من الجهات والأشخاص التي تخضع أعمالها للمراجعة الداخلية.

صحيح أن أحد المعايير المرشدة يوضح هذه الفكرة ولكن بطريقة ضمنية حيث ينص على أنه: «يلبغي أن يكون مدير المراجعة الداخلية مسؤولاً أمام شخص له من السلطة في المنشأة بما يسمح بحياد المراجعة الداخلية وتغطيتها في عملها لقطاع كبير من مجالات المراجعة مع وجود تقدير مناسب لتقاريرها واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على توصياتها». غير أن الأمر كان يستلزم في هذه الحالة النص على هذه الفكرة بطريقة أوضح.

#### ثانياً: معيار الكفاءة المهنية:

حاول هذا المعيار تغطية جانب الكفاءة المهنية لإدارة المراجعة الداخلية والمراجع الداخلي بطريقة متكاملة. حيث يتناول الجوانب الرئيسية التالية:

١ - بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية يتناول الجوانب التالية:

(أ) التوظيف.

(ب) المعلومات والمهارات.

(ج) الإشراف.

٢ - بالنسبة للمراجع الداخلي يتناول الجوانب التالية:

(أ) الالتزام بمواثيق الشرف.

(ب) المعلومات والمهارات والتخصصات.

(ج) الاتصالات والعلاقات الإنسانية.

(د) التعليم المستمر.

(هـ) العناية المهنية المحقولة.

### ٣/٥ : الجوانب الإيجابية :

بدأ جميع المراجعين الداخليين نشاطه في إصدار التوصيات بإصدار توصيته الخاصة بمسؤوليات المراجع الداخل عام ١٩٤٧ ثم عدل هذه التوصيات ثلاث مرات بعد ذلك في أعوام ١٩٥٧ و ١٩٦١ و ١٩٨١ وفقاً لإرضائه فيما تقدم. وقد شملت هذه التوصيات تمثّل المحور الأساسي لاهتمام الجميع والمجال العلمي والعمل للمراجعة الداخلية منذ صدورهما . ولعل أهميتها تبدو واضحة إذا علمنا أن المهنة لم يكن لها أي تعريف رسمي أو تحديد لهايتها حتى عام ١٩٤٧ عندما صدرت أولى هذه التوصيات التي اشتملت على هذا التعريف والتحديد . وقد شملت هذه التوصيات بصفة أساسية أربعة مجالات رئيسية هي :

- ١ - تعريف للمراجعة الداخلية .
- ٢ - تحديد لأهداف المراجعة الداخلية ومجالات عملها .
- ٣ - فترة توصية مسؤولية المراجع الداخل وسلطته في ضوء الفترتين السابقتين .

#### ٤ - فترة تتناول حيد المراجع الداخل .

وقد دارت المناقشات والدراسات حول هذه الفترات الأربع . وادى ذلك إلى تغير أجزاء منها نتيجة للتطورات التي حدثت خلال هذه السنوات .. غير أن الجزء الأكبر منها بقي على ما هو عليه . وفيما عدا ميثاق شرف المهنة ( الذي صدر عام ١٩٦٨ ) فإن توصيات جميع المراجعين الداخليين الرسمية اقتصرت منذ إنشائه عام ١٩٤١ حتى عام ١٩٧٤ ( بداية التفكير في إصدار المعايير ) على توصيات المسؤولية بغفرانها الأربع .

ثم حدث تطور نتيجة للتفكير في تطوير مهنة المراجعة الداخلية أسوة بمهنة المراجعة الخارجية .. وبداية التفكير بإصدار شهادة « مراجع داخل قاطني أسوة بالمراجع الخارجي » . حيث يبدو أن بداية برنامج الحصول على تلك الشهادة في تلك الفترة قد دفع جميع المراجعين الداخليين إلى محاولة وضع معايير أداء مهنة المراجعة الداخلية ثم اعتماد وإصدار هذه المعايير عام ١٩٧٨ .

وبالرغم من أوجه القصور التي يراها الباحث في هذه المعايير والتي تم إرضائها فيما تقدم .. فإن الباحث يرى أن لهذه المعايير أيضاً جوانب إيجابية لا يمكن إغفالها . ويمكن إيجاز أهم هذه الجوانب الإيجابية فيما يلي :

وذلك وفقاً للتفصيل الموضح بجدول رقم ٢ ( ملحق البحث ) . ولأنه أن هذا المعيار من أفضل المعايير من حيث كونه شاملاً لمعظم الجوانب الرئيسية لعملية المراجعة الداخلية من وجهة نظر إدارة المراجعة الداخلية والمراجع الداخل . كما أن القواعد المرشدة توضح بعض الجوانب التفصيلية بطريقة واضحة .

غير أن الباحث يرى بالرغم من ذلك بعض نواحي القصور التي يمكن إيجازها فيما يلي :

١ - ضرورة النص على أن درجة البكالوريوس الجامعية ( أو ما يعادلها ) هي الحد الأدنى للتأهيل العلمي للمراجع الداخل . وهو مالم ينص عليه .

٢ - توضح القواعد المرشدة تفاصيل مكملة للمعايير من بينها مثلاً الجزء الخاص بالمعلومات والمهارات والتخصصات حيث يلاحظ أن الاهتمام الأساسي بالمجالات المحاسبية والمالية وكذلك ببعض الجوانب الإدارية والجوانب المرتبطة بها مثل الضرائب والإدارة المالية والقانون التجاري والأساليب الكمية وعلوم الحاسب .. أما الفرع الجديد ( للمراجعة الإدارية أو مراجعة العمليات ) فيلاحظ ضعف الاهتمام به وذلك لعدائته بالرغم من أن مهنة المراجعة الداخلية أصبحت تشمل الآن بعض الكيمايين والمهندسين لمراجعة هذه النواحي .

٣ - إن استخدام اصطلاح « العناية المهنية المطلوبة » يعتبر نوعاً من التهريب لأنه المفروض أن هذه المعايير هي التي توضح لنا ما هي « العناية المهنية المطلوبة » . ولأنه أن ذلك يعتبر مشكلة غير محلولة خاصة بالنسبة لمهنة جديدة ناشئة ومجالات جديدة للمراجعة .

#### ثالثاً : معايير مجال العمل :

يلاحظ أن هذا المعيار يعتبر إلى حد كبير مشابهاً لمعايير المراجعة الخارجية وخاصة المعايير الفرعية أرقام ٣١٠ و ٣٢٠ و ٣٣٠ وهي أساساً معايير مراجعة المعلومات ودراسة الالتزام وحماية الأصول وهي أساساً من وظائف المراجعة المحاسبية / المالية . ثم يتناول المعياران التاليان مجالات بها بعض التوسع وهي الجوانب التالية :

- ( ١ ) الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد .
- ( ٢ ) تحقيق أهداف العمليات والبرامج .

غير أنها تتناول هذه الجوانب في معاييرها المرشدة بطريقة شديدة العمومية وهي مجرد سرد لبعض القواعد العامة المعروفة لها فائدتها ولكنها تحتاج إلى توضيحات عديدة . ويرى الباحث صعوبة وضع أي تفاصيل كمعايير أداء في هذه المرحلة .. وأنه كان من الأفضل إطلاق اصطلاح مقتطف على هذه المعايير في هذه المرحلة .

## أداء المراجعة الداخلية

١ - تعتبر هذه « المعايير » أهم تطور منذ عام ١٩٤٧ حتى عام ١٩٧٨ ، حيث خرجت لأول مرة على الفقرات الأربع محور توصيات المستوية .. وحاولت وضع إطار متكامل لمهنة المراجعة الداخلية .

٢ - شملت لأول مرة مجالات جديدة لم تشملها التوصيات السابقة مثل الكفاءة المهنية وأداء عملية المراجعة وإدارة نشاط المراجعة الداخلية .

٣ - توسعت هذه « المعايير » في تفسير بعض الجوانب التي شملتها توصيات المستوية ، حيث أوردت معايير الحياد نفس القواعد الموجودة بتوصية المستويات بالإضافة إلى مجموعة جديدة مفسرة لها مبنية على الدراسات التي أجريت والخبرات المكتسبة . كذلك توضح المعايير الخاصة بمجال العمل محاولة جادة ومنطقية لوضع إطار متكامل لهذا الفرع ويعتبر بداية سليمة نحو توسيع في الطريق الصحيح .. ولكنه في حاجة إلى خطوات وإلى انتظار تطور وتبلور الأوضاع العملية والعلمية في هذا الفرع من فروع المعرفة .

### ٦ - الخلاصة والتوصيات :

ينصب هذا البحث أساساً على دراسة وتحليل لمعايير أداء المراجعة الداخلية التي أصدرها مجمع المراجعين الداخليين العالمي بالولايات المتحدة عام ١٩٧٨ م .

وقد تبين من الدراسة أن هذه المعايير تمثل تطوراً ملموساً في التوصيات التي يصدرها المجمع منذ عام ١٩٤٧ من حيث تنوعها وشمولها ومحايلاتها ووضع إطار علمي ومعنى متكامل للمهنة .. وكذلك للاهتمام المتزايد بها .. حيث تجرى مراجعات دورية لها وتصدر باستمرار نشرات مفسرة لها كذلك .

ومع ذلك فإن الباحث يعتقد أن محاولة وضع معايير أداء للمراجعة الداخلية يعتبر شيئاً لأوانه في هذه المرحلة من مراحل التطور العلمي والعمل للمراجعة الداخلية . وأمل مشكلة مجمع المراجعين الداخليين الأساسية هي محاولاته

محاكاة مجامع المراجعين الخارجيين بالرغم من اختلاف الظروف والأهداف ومراحل التطور .

وقد أوضح الباحث أن أهم مشاكل هذه المعايير هي ما يلي :  
١ - ضعف سلطان مجمع المراجعين الداخليين على ممارسي المهنة بالمقارنة بسلطان المنظمات المهنية الأخرى . إذ لا يبدو أن يكون سلطاناً معنوياً فحسب .

٢ - حداثة مهنة المراجعة الداخلية واختلاف مجالاتها وحدود عملها بين متشعبة وأخرى .

٣ - ارتباك المراجع الداخلي لمجال جديد وقيامه بنوع جديد من المراجعة ( المراجعة الإدارية أو مراجعة العمليات ) وهو مجال لم يتطور أساليبه ومفاهيمه .. وما زال في طور التجارب والتطور السريع . وبالتالي صعوبة إلزام ممارسيه بمعايير أداء في هذه المرحلة .. بالإضافة إلى الصعوبة الواضحة في وضع « معايير أداء متفق عليها » .

٤ - عملية إعداد المعايير كانت أمريكية بصفة أساسية بالرغم من أنها تهدف إلى أن تكون عالمية .

ويرى الباحث للتغلب على هذه المشاكل الخروج من « فخ » المعايير الذي أوقع المجمع فيه نفسه .. واعتبار هذه المعايير مجرد توصيات أو مفاهيم توضح إطاراً للعمل المهني .. وبهذه الطريقة تحقق أهدافها الموضحة في القسم الأول من البحث بطريقة أوضح . وخاصة أن الأهداف الموضحة ليست في الواقع أهداف لمعايير أداء مهني لمهنة متكاملة المقومات بقدر ما هي أهداف لتوصيات مهنة جديدة لأخذة في التطور تهدف إلى التقدم وتعريف الغير بتقديمها .

كما يقترح الباحث أن تراعى هذه التوصيات أن تكون « عالمية » تشمل سائر أنحاء العالم إلى جانب الولايات المتحدة . ويمكن وضع مفاهيم أو إجراءات أكثر تفصيلاً للمجتمعات المختلفة في ضوءها بعد ذلك . على أن يتم تطوير وإعادة النظر في هذه التوصيات بصفة مستمرة لمراعاة التطورات وتحقيق الأهداف . وتعتبر المقترحات المقدمة في القسم الخامس خطوة مقترحة في هذا السبيل .

## ملحق البحث

جدول رقم (١) . معايير أداء مهنة المراجعة الخارجية المتعارف عليها التي أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي .

جدول رقم (٢) . معايير أداء المراجعة الخارجية التي أصدرتها مجموعة مجامع المحاسبين البريطانية .

جدول رقم (٣) : معيار أداء المراجعة الداخلية التي أصدرها مجمع المراجعين الداخليين (الدول الأمريكية) .

### (ج) معيار إعداد التقرير Reporting Standards

١ - يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت القوائم المالية قد أعدت وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها .

٢ - يجب أن يوضح التقرير ما إذا كانت هذه المبادئ قد طبقت في الفترة الجارية على نفس الأساس الثابتة التي طبقت بها في الفترة السابقة .

٣ - تعتبر البيانات الواردة في القوائم المالية معبرة تعبيراً كافياً عما تكنه هذه القوائم من معلومات مالم يرد في التقرير ما يشير إلى خلاف ذلك .

٤ - يجب أن يتضمن التقرير إبداء الرأي عن القوائم المالية كوحدة واحدة أو إيضاح عدم تمكن المراقب من إبداء رأيه . وفي حالة عدم تمكن المراجع من إبداء رأيه الشامل ، يجب أن يتضمن التقرير أسباب ذلك . وفي جميع الأحوال يجب أن يشمل التقرير بياناً واضحاً يبين طبيعة الفحص الذي قام به ودرجة المسؤولية التي يأخذها على كاهله .

### جدول رقم (٢)

معايير أداء المراجعة الخارجية البريطانية (١٩٧٧) .

المعيار الأول : معيار أداء العمل .

١ - التخطيط والرقابة والتسجيل :

ينبغي على المراجع تخطيط ومراقبة عمله وتسجيله .

٢ - النظم المحاسبية :

ينبغي على المراجع دراسة النظم المتبع بالمنشأة لتسجيل وتشغيل معاملاتها المالية وأصولها لتحديد مدى كفايتها كأساس لإعداد القوائم المالية .

### جدول رقم (١)

معايير أداء مهنة المراجعة الخارجية المتعارف عليها التي أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (١٩٥٠) .

### (١) المعايير العامة : General Standards

- ١ - يجب أن يقوم بالفحص شخص أو أشخاص يتوافر لديهم قدر كاف من التأهيل العلمي والعمل في المراجعة .
- ٢ - يجب أن يتوافر لدى المراجع أو المراجعين وجهة نظر محايدة في كل ما يتعلق بعملية المراجعة .
- ٣ - يجب بذل العناية المهنية المعقولة في القيام بالفحص وإلى إعداد التقرير .

### (ب) معايير أداء العمل الميداني Standards Of Field Work

- ١ - يجب وضع خطة وإفنية للعمل والإشراف بما فيه الكفاية على أعمال المساعدين في حالة وجود مساعدين .
- ٢ - ينبغي القيام بدراسة سليمة وتقييم دقيق لنظام الرقابة الداخلية المتبع فعلاً كأساس يعتمد عليه وكوسيلة لتحديد كمية الاختبارات التي تقتصر عليها إجراءات المراجعة .
- ٣ - يجب الحصول على قدر واف وكاف من أدلة وقرائن الإثبات عن طريق المراجعة والملاحظة والاستفسارات والمصادقات كأساس سليم يستند عليه في التعبير عن القوائم المالية موضع الفحص .

(\*) المصدر :

American Institute of Certified Public Accountants : « Generally Accepted Auditing Standards : Their Significance and Scope » ( New York : AICPA, 1954 ).

(\*\*) المصدر :

Auditing Standards and Guidelines, op.cit

## أ. المراجعة الداخلية

### ٣ - إثبات المراجعة :

ينبغي على المراجع الحصول على أدلة وقرائن الإثبات المناسبة والموثوق بها بطريقة تكفي للوصول إلى استنتاجات سليمة مدنية عليها .

### ٤ - الرقابة الداخلية :

إذا أراد المراجع الاعتماد على نظم الرقابة الداخلية فعليه فحص وتقييم هذه النظم وإجراء الاختبارات اللازمة لتحديد مدى الالتزام بها .

### ٥ - فحص القوائم المالية :

على المراجع القيام بفحص كاف للقوائم المالية إلى جانب استنتاجاته المبينة على أدلة وقرائن إثبات أخرى بما يمكنه من الوصول إلى أسس معقولة للرأي الذي سيبيده عن هذه القوائم المالية .

### ٦ - تاريخ سريان هذا المعيار :

يبدأ سريان مفعول هذا المعيار من أول أبريل عام ١٩٨٠ .

### المعيار الثاني : تقرير المراجعة :

يسرى هذا المعيار على جميع التقارير التي يبدئ فيها المراجع رأيه عن القوائم المالية التي يفترض أنها تعطي صورة صادقة وعادلة للمركز المالي ونتائج الأعمال من ربح أو خسارة وأحياناً موارد الأموال واستخداماتها . ولا يهدف هذا المعيار إلى إلفاء بعض الاستثناءات القانونية الممنوعة لبعض أنواع المنشآت في هذا الشأن ولكنه يسرى أيضاً على ما عدا ذلك بالنسبة لهذه المنشآت .

على المراجع أن يوضح أن يوجه إليه التقرير وما هي القوائم المالية التي أعد التقرير بشأنها .

كما يجب عليه أن يبين في تقريره بوضوح ما يلي :

(أ) ما إذا كانت القوائم المالية قد روجعت وفقاً لمطايير المراجعة المعمدة .

(ب) ما إذا كان في رأي المراجع أن القوائم المالية تعطي صورة صادقة وعادلة عن أحوال المنشأة ( مركزها المالي ) وريحتها أو خسارتها وأحياناً مصادر الأموال واستخداماتها ( في الحالات التي تطلب إبداء الرأي عن قوائم مصادر الأموال واستخداماتها ) .

(ج) أي مطلب آخر يتطلبه أي قانون أو متطلبات متعلقة بهذا الشأن .

### المعيار الثالث : التحفظات في تقارير المراجعة :

في حالة عدم تمكن المراجع من تقديم تقرير نظيف ( دون تحفظات ) فيما يتعلق بالأمور الموضحة بالمعيار الثاني ، فإن عليه أن يوضح التحفظات التي يراها في تقريره بشأن أي موضوع يكون له تحفظ عليه . وينبغي بيان كافة أسباب التحفظات . كما ينبغي عليه أيضاً إيضاح التأثير الكمي لهذه التحفظات على القوائم المالية ( إذا كان ذلك وثيق الصلة بالموضوع ويمكن معيلاً ) .

وينبغي ألا يترك التقرير - المحتوي على التحفظات - للقارئ أن نوع من اللبس فيما يتعلق بمعنى التحفظ وأثاره على القوائم المالية وعلى إمكانات فهم هذه القوائم في ضوء كل ذلك .

ويجب استخدام الصيغ الموضحة بهذا المعيار حتى يمكن أن يكون هناك فهم موحد للتقارير المحتوية على تحفظات . اللهم إلا إذا رأى المراجع أن استخداماً لها لن يوصل المعنى الذي يرغب في توصيله لقراء التقرير بوضوح .

ولا تخرج الظروف التي تؤدي إلى وجود تحفظ في رأي المراجع عادة عن إحدى المجموعات التالية :

( أ ) عندما تكون هناك ظروف عدم تأكيد تؤدي إلى عدم تمكن المراجع من إبداء رأيه بشأن موضوع ما ( عدم التأكيد ) .

( ب ) عندما يكون في إمكان المراجع تكوين رأيه بشأن موضوع ما ولكن هذا الرأي مختلف عن الرأي الموضح بالقوائم المالية ( اختلاف ) .

ويؤدي كل نوع من هذه الأنواع إلى صيغ مختلفة للتحفظات . وتتوقف الصيغ على ما إذا كان التحفظ ناتجاً عن عدم التأكيد ، أو اختلاف ، يعتبر تحفظاً أساسياً بحيث يؤدي إلى زعزعة الرأي عن القوائم المالية ككل . أو أنه يعتبر هاماً ولكنه ليس أساسياً .

وبوضوح فيما يلي صيغ التحفظات التي ينبغي استخدامها في الحالات المختلفة :

طبيعة الظروف	هام ولكن ليس أساسياً	أساسي
عدم تأكيد	متوقف على ( الرأي )	عدم إبداء رأي
اختلاف	فيما عدا ( الرأي )	رأي مخالف

- في حالة عدم إبداء الرأي يوضح المراجع أنه غير قادر على تكوين رأي فيما إذا كانت القوائم المالية تعطي صورة صادقة وعادلة .

- في حالة الرأي المخالف يوضح المراجع أن القوائم المالية - في رأيه - لا تعطي صورة صادقة وعادلة .



- في حالة الرأي « المتوقف على » فإن المراجع يوضح عدم إمكانية إبداء رأي ولكن عن مسألة غير أساسية .
- في حالة الرأي « فيها عدا » فإن المراجع يوضح رأي مخالف حول مسألة غير أساسية .

### جدول رقم (٣)

#### معايير أداء المراجعة الداخلية

التي أصدرها مجمع المراجعين الداخليين (٥) .

تنقسم المعايير إلى خمسة معايير رئيسية : ثم ينقسم كل معيار رئيسي إلى مجموعة معايير فرعية وفقا لما يلي : ٥ :

( ١٠٠ ) - **المعيار الأول : الهيكل** : ينبغي أن يتوافر للمراجعين الداخليين هيكل من الأنشطة التي يتولون مراجعتها .

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

١١٠ - **المركز التنظيمي** : ينبغي أن يكون لإدارة المراجعة الداخلية وضع في التنظيم يسمح لها بالقيام بواجبات وفيليتها .

١٢٠ - **الموضوعية** : ينبغي على المراجعين الداخليين أن يكونوا موضوعيين عند أدائهم لمراجعاتهم .

( ٢٠٠ ) - **المعيار الثاني : الكفاءة المهنية** : ينبغي أن تؤدي المراجعات الداخلية بكفاءة وفي إطار الصنافية المهنية المعقولة وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية (مجموعتين) :  
أولا : بالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية .

٢١٠ - **التوظيف** : ينبغي على إدارة المراجعة الداخلية أن تتأكد من أن المراجعين الذين يوظفون بها لدى كفاءة فنية وخلفية تعليمية مناسبة لطبيعة المراجعات التي يقومون بها .

٢٢٠ - **المعلومات والمهارات والتخصصات** : ينبغي أن يتوافر في إدارة المراجعة الداخلية المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لقيامها بمهام عملها بطريقة سليمة .  
٢٣٠ - **الإشراف** : ينبغي على إدارة المراجعة الداخلية التأكد من توافر إشراف كاف على أعمال المراجعة الداخلية .  
لغنيا : بالنسبة للمراجع الداخلي :

٢٤٠ - **الالتزام ومواثيق الشرف** : ينبغي على المراجعين الداخليين الالتزام بمعايير الأداء المهني للمراجعة الداخلية وميثاق شرف المهنة ( دستور الآداب والسلوك المهني ) .

٢٥٠ - **المعلومات والمهارات والتخصصات** : ينبغي أن يتوافر للمراجع الداخلي المعلومات والمهارات والتخصصات اللازمة لأداء المراجعة الداخلية بكفاءة .

٢٦٠ - **الاتصالات والعلاقات الإنسانية** : ينبغي أن يتوافر للمراجع الداخلي القدرة على التعامل مع الأفراد والاتصال بهم بطريقة فعالة .

٢٧٠ - **التعليم المستمر** : ينبغي على المراجعين الداخليين المحافظة على كفاءتهم المهنية عن طريق التعليم المستمر .

٢٨٠ - **العملية المهنية المعقولة** : ينبغي على المراجعين الداخليين أن يبذلوا في أعمالهم الصنافية المهنية المعقولة .

( ٣٠٠ ) - **المعيار الثالث : مجال العمل** : ينبغي أن يشمل مجال المراجعة الداخلية فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية للمنشأة ومدى كفاءة أداء المهام المنددة ..

وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

٣١٠ - **صحة المعلومات ومصداقيتها** : ينبغي على المراجعين الداخليين دراسة مدى صحة المعلومات المالية وغيرها وإمكانية الوثوق بها وكذلك دراسة الطرق المستخدمة لتمييز وقياس وتبويب وعرض هذه المعلومات .

٣٢٠ - **الالتزام بالمسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد** : ينبغي على المراجعين الداخليين فحص النظم الموضوعية للتأكد من الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والقواعد التي يكون لها أثر واضح على العمليات والتقارير .

٣٣٠ - **عملية الأصول** : ينبغي على المراجعين دراسة وتقييم طرق حماية الأصول والتحقق من وجود تلك الأصول .

٣٤٠ - **الاستخدام الاقتصادي والفعال للموارد** : ينبغي على المراجعين الداخليين تقييم مدى اقتصادية وفعالية استخدام الموارد .

٣٤١ - **تحقيق أهداف العمليات والبرامج** : ينبغي على المراجعين الداخليين فحص العمليات والبرامج للتأكد من أن النتائج متشعبة مع الأهداف المحددة .. وما إذا كانت العمليات والبرامج تنفذ وفقا للخطط التي وضعت لها .

( ٤٠٠ ) - **المعيار الرابع : أداء عملية المراجعة** : ينبغي أن تشمل أعمال المراجعة تخطيط عملية المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل نتائج المراجعة ومتابعتها .  
وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

( ٥ ) المصدر :

Standards for the professional practice of Internal Auditing, op.cit.

( ٥٥ ) استخدما نفس ترقيم المجمع . ويلاحظ أن المعايير الفرعية لها مجموعة أخرى من القواعد المرشدة Guidelines بالإضافة إلى توصيات معايير المراجعة الداخلية Statements on Internal Auditing Standards وقد صدر منها حتى أكتوبر ١٩٨٥ ثلاث توصيات ( وهي تعديلات وتوضيحات للقواعد المرشدة ) .

## دراسة لجدوى معايير

### أداء المراجعة الداخلية

٥١٠ - الفرض والسلطة والمسئولية : ينبغي أن يكون لدى مدير المراجعة الداخلية وثيقة توضح هدف إدارته وسلطتها ومستوياتها .

٥٢٠ - التخطيط : على مدير المراجعة الداخلية وضع الخطط اللازمة للقيام بوظيفة المراجعة الداخلية .

٥٣٠ - السياسات والإجراءات : ينبغي على مدير المراجعة الداخلية توفير تعليمات مكتوبة توضح السياسات والإجراءات لإرشاد المراجعين الداخليين .

٥٤٠ - إدارة وتطوير الأفراد العاملين بالإدارة : على مدير المراجعة الداخلية توفير برنامج لاتقاء العاملين بزيادة المراجعة الداخلية وتطوير العاملين بما يكفل تحقيق أهداف الإدارة .

٥٥٠ - المراجعون الخارجيون : على مدير المراجعة الداخلية التأكد من وجود تنسيق بين أعمال المراجعة الداخلية والخارجية .

٥٦٠ - ضمان الجودة : على مدير المراجعة (الخارجية) توفير برنامج لتقييم أعمال الإدارة بقصد ضمان جودة الأداء .

٤١٠ - تخطيط المراجعة : ينبغي على المراجعين الداخليين تخطيط كل عملية مراجعة .

٤٢٠ - فحص وتقييم المعلومات : ينبغي على المراجعين الداخليين تجميع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات اللازمة لتدعيم نتائج المراجعة .

٤٣٠ - توصيل النتائج : ينبغي على المراجعين الداخليين إعداد تقارير عن أعمالهم وتوصيلها .

٤٤٠ - المتابعة : على المراجعين الداخليين متابعة تقاريرهم للتأكد من أن الإجراءات اللازمة بشأن مراجعتهم قد اتخذت .

( ٥٠٠ ) المعيار الخامس : إدارة إدارة المراجعة الداخلية : ينبغي على مدير المراجعة الداخلية أن يدير إدارة المراجعة الداخلية بطريقة سليمة . وينقسم إلى المعايير الفرعية التالية :

### الهوامش

( ٣ ) أصدر هذه المعايير مجموعة مجامع المحاسبين والمراجعين في بريطانيا . راجع في هذا الصدد :

- The Institute of Chartered Accountants in England and Wales, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, The Institute of Chartered Accountants in Ireland and The Institute of Certified Accountants : " Auditing Standards and Guidelines " , ( London : Auditing Practices Committee, April 1980 ) .

( ٤ ) راجع :

- The International Webster New Encyclopedic Dictionary ( New York : Tabor House, 1973 ) , P. 951 .

( ٥ ) راجع في هذا الصدد :

- Barber, Bernard : " Some Problems in the Sociology of the Professions " edited by Kenneth S. Lynn

1. The Institute of Internal Auditors : " Standards For the Professional Practice of Internal Auditing " , ( Altamonte Springs, Florida : Institute of Internal Auditors, 1978 ) .

٢ - صدرت المعايير الأمريكية في شكل توصيات مقترحة عام ١٩٤٧ ثم اعتمدت رسمياً من أعضاء مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي عام ١٩٤٨ . راجع في هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants : " Tentative Statement of Auditing : Standards : Their Generally Accepted Significance and Scope " , ( New York : AICPA 1947 ) .

- American Institute of Certified Public Accountants : " Generally Accepted Auditing Standards : Their Significance and Scope " , ( New York : AICPA, 1954 ) .

(١٥) راجع في هذا الشأن :

- Robertson, Jack C., : " Auditing Standards ", edited by J.C. Robertson, R.E. Palmer and R.S. Kay in : " Handbook of Accounting and Auditing " ( Boston : Warren, Graham and Lamont, 1981 ), Section 11.

(١٦) انظر في هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants : " Generally Accepted Auditing Standards ", statement on Auditing Standards No. 1, November, 1972.

17 - Robertson, op. cit, pp. 1-2.

18 - Dr. Abdel Moneim Mahmoud. op. cit., pp. 319-325

- 19 - General Accounting Office : " Standards for the Audit of Government Organisation, Programs, Activities and Functions ", ( Washington : Comptroller General of the United States, 1972 ).

(٢٠) انظر على سبيل المثال الكتاب التالي وهو من مراجع و أساسيات للراجعة ، الأساسية في بريطانيا منذ صدور طبعته الأولى عام ١٩١٤ حتى صدور الطبعة السابعة عشرة في الثمانينيات ( وهي من تأليف F.Clive de Paula المؤلف الأصلي ) . ويعكس استعراض هذه الطبعات تطور للمنهج في بريطانيا خلال هذه السنوات :

- De Paula, F.R.M., : " The Principles of Auditing ", ( London : Pitman ).

(٢١) سبق للباحث ايضاح أوجه النقد هذه في دراسة سابقة . انظر : إبراهيم عثمان خنجر : " معايير أداء العمل الميداني لمهنة الرقابة الخارجية على الحسابات في مصر - رسالة ماجستير ( كلية التجارة - جامعة القاهرة - عام ١٩٦٩ ) ص ٧٨ - ٨٥ .

(٢٢) راجع في هذا الصدد :

- Picking B. G., : " Auditing Standards ", Accounting and Business Research ", Winter 1973, PP.60-70

in : " The Professions in America " ( Boston : Houghton Mifflin Company, 1965 ).

- Thomas, J. : " Professional Wisdom ", The Journal of Accountancy, February 1947 .

- Becker, Howard S. : " The Nature of a Profession ", edited by Nelson B. Henry in : " Education for the Professions ", ( Chicago, Illinois : The National Society for the Study of Education, 1962 ).

6 - Moyer, C.A. : " Relationship of Audit Programs to Audit Techniques " edited by J.K. Lasser Tax institute in : " Standard Handbook For Accountants ", ( New York : McGraw - Hill Book Company Inc. 1956 ), P.2 - 140 .

(٧) راجع في هذا الصدد :

- De Paula, F.C. and Attwood, F. : " Auditing Principles and Practice " ( London : Pitman, 1982 ), PP. 20 - 22 .

- Ferrier, R.J. : " Auditing Standards and Guidelines " edited by D. Kent, M. Sherer and S. Turley in : " Current Issues in Auditing ", ( London : Harper & Row, Publishers, 1985 ) PP. 120 - 133

8 - Grady, Paul : " Auditing Standards ", The New York Certified public Accountant, Vol. XVI, ( December, 1946 ).

9 - Ibid

10 - Ibid

11 - Dr. Abdel Moneim Mohamoud : " A Study of the Nature and Development of Auditing Standards in the United States ", Ph.D. Dissertation, University of Illinois, 1958. PP. 95 - 116

12 - Ibid

13 - Tentative Statement of Auditing Standards : op. Cit.

14 - Generally Accepted Auditing Standards : op. Cit.

## أراء المراجعة الداخلية

المحاسبين والمراجعين أن يكون الطالب عضواً بنقابة التجاريين (مادة ٢) وتوجد تصويص مشابهة في معظم تشريعات الدول الأخرى .

33 - The Institute of Internal Auditors, United Kingdom : " Handbook 1983/1986 ", ( London : Institute, 1985 ), P.ii.

( ٢٤ ) راجع في هذا الشأن :

- Institute of Internal Auditors : " Statement of Responsibilities of the Internal Auditor ", ( New York : Institute of Internal Auditors, 1947 ) .
- Institute of internal Auditors : " Statement of Responsibilities of the Internal Auditor ", ( New York : Institute of Internal Auditors, 1957 ) .
- Institute of Internal Auditors : " Statement of Responsibilities of The Internal Auditor ", ( Orlando, Florida : Institute of Internal Auditors, 1971 ) .
- Institute of Internal Auditors : " Statement of Responsibilities of Internal Auditing ", ( Altamonte Spring, Florida : Institute of Internal Auditors, 1981 ) .

35- The Institute of Internal Auditors : " Code of Ethics ", ( New York : The Institute of Internal Auditors, 1968 ) .

( ٢٦ ) تهى ملاحظات الباحث على المصادر التالية :

- ( أ ) في بريطانيا : دراسة ميدانية بالصناعة البريطانية لنشاط المراجعة الداخلية شملت عينة عشوائية منتظمة تبلغ ٦٥ شركة ( انظر هامش رقم ٥٣ ) . ثم متابعة عن طريق عضوية مجمع المراجعين الداخليين والمشاركة في اجتماعاته وندواته وبعض مؤتمراته وإعداد برامج تدريبية لأعضائه ( خلال الفترة من عام ١٩٧١ إلى أواخر عام ١٩٧٦ ) .
- ( ب ) في مصر : متابعة لنشاط المراجعة الداخلية خلال الفترة من ١٩٧٧ إلى ١٩٨٢ عن طريق البرامج التدريبية المنعقدة بجمعية " إدارة الأعمال العربية " و " أراك " والحصول على ردود على استقصاء من بعض المجموعات المشاركة في هذه البرامج .

( جـ ) في الكويت : دراسة ميدانية في مؤسسة البترول الكويتية والمنشآت التابعة لها ( انظر هامش رقم ٥٤ ) ثم متابعة عن طريق المراجعين الداخليين المشاركين في أربعة برامج تدريبية ( من مجموعة شركات أخرى ) خلال الفترة من عام ١٩٨٢ إلى ١٩٨٥ .

23 - Ferrier, op. cit., pp. 121-122

24 - Auditing Standards and Guidelines, op.cit

25- Ibid, Paragraphs 3-5

26- De Paula, F. Clive and Attwood, F. A. : " Auditing - Principles and Practices " ( London : Pitman, 1982 ), P. 21.

( ٢٧ ) راجع في هذا الشأن :

- القانون رقم ١٢٢ لسنة ١٩٥١ الخاص بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة .
- القانون رقم ٣٦ لسنة ١٩٥٤ بشأن بعض الأحكام الخاص بشركات المساهمة وشركات الترسية بالأسمم والشركات ذات المسؤولية المحدودة .

( ٢٨ ) راجع قانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٥٤ المشار إليه أعلاه .  
وراجع كذلك القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ الذي حل محله .

( ٢٩ ) نقابة المحاسبين والمراجعين : " دستور مهنة المحاسبة والمراجعة " ( القاهرة : نقابة المحاسبين والمراجعين - ٤ أغسطس ١٩٥٨ ) .

( ٣٠ ) إبراهيم عثمان شاهين : رسالة الماجستير السالف الإشارة إليها . ص ٨٦ وما بعدها .

( ٣١ ) ألقى المؤتمر العلمي للمحاسبة والمراجعة الذي نظمه شعبه المحاسبة بنقابة التجاريين المصريين والمنعقد في الفترة من ١٤ - ١٦ يونيو ١٩٨٠ بتشكيل لجنة لوضع " معايير للاداء المهني بحيث تكون واضحة ومحددة ولزمة لجميع مزاولي مهنة مراقبة الحسابات " .

( ٣٢ ) يشترط للنشر البريطاني فيمن يزاول مهنة المراجعة الخارجية أن يكون عضواً بإحدى المنظمات المهنية البريطانية المعترف بها . كما يشترط مشروع القرار المصري " بشأن قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة " للتدلي في سجل

49 - Chambers, A.D. : " Internal Auditing " ( London : Pitman, 1981 ) , PP. 275-276 .

( ٥٠ ) راجع في هذا الصدد :

- American Institute of Certified Public Accountants, Statement on Auditing Standards No. 1 ( November, 1972 ).

( ٥١ ) راجع مجموعة الدراسات الميدانية التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية والسابق الإشارة إليها فيما تقدم .

52 - Kenneth and Xander, Op.cit. PP. 51-57.

( ٥٢ ) راجع في هذا الصدد :

- Shahin, I.O. : " The Impact of Internal Audits on Middle Managers, Personal Bias in the Budgeting System " , Ph. D. Thesis, University of Sheffield, 1976 .

- Lowe, E.A. And Shahin, I.O. : " Internal Auditing and Budgeting Bias " a paper Presented to " The Association of university Teachers of Accounting Conference " , Huddersfield, England, April 1976 .  
وقد قام مجمع المراجعين الداخليين ( الفرع البريطاني ) بدراسة أخرى بعد ذلك بفترة قليلة وتوصلت إلى نفس النتائج . راجع :

- The Institute of internal Auditors, United Kingdom Chapter : " A Survey of internal Auditing in the United Kingdom " Research Report No 1. ( London : Institute, 1976 ) .

ولم تنشر نتائج أية دراسات بعد ذلك غير أن هناك دراسة جارية حالياً ولم يتم نشر نتائجها بعد . راجع :

- The Institute of Internal Auditors - United Kingdom : " Education - Research Programme 1985/86 " ( London : Institute, 1985 ).

( ٥٤ ) راجع : د . صادق اليمسان وه . إبراهيم شاهين : دحيات المراجع الداخلي في قطاع البترول الكويتي ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - العدد الثامن والثلاثين - السنة العاشرة ( جامعة الكويت ) . إبريل ١٩٨٤ .

37- Statement of Responsibilities, op. cit.

38 - The Institute of Internal Auditors : " 1957 Survey of Internal Auditing , " ( New York : The Institute of Internal Auditors, 1958 ) .

39 - Statement of Responsibilities, op.cit.

40 - The Institute of Internal Auditors : " 1968 Survey of Internal Auditing " , ( New York : The Institute of Internal Auditors, 1969 ) .

41 - Statement of Responsibilities, op. cit.

42 - The Institute of Internal Auditors : " 1979 Survey of Internal Auditing " ( Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors, 1980 ) .

43 - Statement of Responsibilities, op.cit.

( ٤٤ ) راجع في هذا الصدد :

- White, K.R. and xander, J.A., : " Survey of Internal Auditing Trends and Practices " , ( Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors, 1984 ) .

- Mautz R.k. Tlessen, P. and Colson, R.H. : " Internal Auditing : Directions and Opportunities " , ( Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1984 ) .

( ٤٥ ) راجع التوصيات الأربع المشار إليها فيما تقدم .

46-Taylor, D.H. and Glezen, G.W., : " Auditing : Integrated Concepts and Procedures " . ( New York : John Wiley & Sons, 1982 ) . P. 163

( ٤٧ ) راجع في هذا الصدد :

- Brink, B.Z. and Witt, H. : " Modern Internal Auditing " ( New York : John Wiley & Sons, 1982 ) PP. 757-775.

- Mautz R.k. and Newmann, F.L. : " Corporate Audit Committees : Policies and Practices " ( Altamonte Springs, Florida : The Institute of Internal Auditors, 1977 ) .

by Mary E. Murphy in : " Selected Readings In Accounting and Auditing ", ( New York : Prentice - Hall Inc. 1952 ).

57 - Robertson, op. cit. P. 11-4 .

( ٥٨ ) راجع في هذا الصدد :  
The Institute of Internal Auditors, United Kingdom-  
:" Members Handbook and Professional Standards ", ( London : Institute, 1985 ).

( ٥٩ ) راجع التوصيات المشار إليها فيما تقدم .

( ٦٠ ) نفس المراجع .

## → دراسة لجدوى معايير

### أداء المراجعة الداخلية

( ٥٥ ) للرجوع إلى تفاصيل هذا الموضوع راجع :  
د . إبراهيم عثمان شاهين : " مظاهر حياة المراجع  
الخارجي في شركات الأموال : دراسة دولية مقارنة " ( تحت  
النشر ) .

( ٥٦ ) راجع في هذا الصدد :  
- Rabel, Fredrik K., : " Auditing Standards and  
Procedures in the Light of Court Decisions " edited



INTERNATIONAL INSTITUTE OF AUDITORS  
IIA

## الأسواق المالية

# الأسواق المالية لتأمينات

## الحياة العادية في السوق المصري

إعداد : د. شوقي سيف النصر • أستاذ الرياضة والتأمين المساعد - جامعة القاهرة

مقدمة

إلغاء وثيقة التأمين على الحياة يعنى فسخ عقد التأمين من جانب المؤمن له وإنهاء التعاقد قبل أن تكتسب الوثيقة الحق في التخفيض أو في قيمة تصفية<sup>(١)</sup> ويتم ذلك إذا تولى المؤمن له عن سداد الأقساط المستحقة في مواعيدها ولم يكن قد سدد ثلاثة أقساط سنوية كاملة أو ما يعادلها من الأقساط المقررة وبعد قيام شركة التأمين بهـ ١٠٠ بنذارات اللازمة تصبح عندئذ الوثيقة لاغية ولا يحق للمؤمن له استرداد أى جزء من الأقساط المسددة بل تصبح حقا ١٠٠ لشركة التأمين<sup>(٢)</sup> وتعتبر هذه الظاهرة ملازمة لتأمينات الحياة في جميع أسواق العالم ولكن يختلف حجمها وأهميتها من سوق لأخر ومن شركة لأخرى داخل نفس السوق .

وتهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على حجم هذه الظاهرة في سوق تأمينات الحياة المصرية خلال الفترة من ٧٩/١/١ وحتى ٨٦/٦/٣٠ بإجراء بحث واقعي حديث على بيانات هذه السوق مدعما بدراسة ميدانية للوقوف على أسباب هذه الإلغاءات واتجاهها وكيفية التغلب عليها .

وقد تمت هذه الدراسة على تأمينات الحياة العادية في السوق المصرية للتأمين واستبعدنا دراستها بالنسبة لتأمينات الحياة العمومية حيث يتضائل هذا النوع وتقل أهميته كثيرا في السوق المصرية وأصبحت معظم الشركات لا تصدر وثائق شعبية ، كما أن الوثائق السارية منها تتناقص سنويا كاتجاه عام ، وهذه الظاهرة تعتبر ظاهرة عالمية وليست ظاهرة محلية فقط .

وقد تمت هذه الدراسة في إطار المباحث التالية :

المبحث الأول : معدلات إلغاء وثائق تأمين الحياة في السوق المصرية .

المبحث الثاني : دوافع إلغاء وثائق الحياة في السوق المصرية .

المبحث الثالث : النتائج والتوصيات .

### المبحث الأول

#### معدلات إلغاء وثائق تأمين الحياة في السوق المصرية

يمكن تقسيم الإلغاء في وثائق التأمين على الحياة إلى نوعين :

النوع الأول : الانسحاب قبل اتمام التعاقد

وهذا النوع لا يعتبر إلغاء بالمعنى الفني أو القانوني ولكنه يعتبر انسحابا وعدم الاستمرار في اتمام باقي إجراءات التعاقد كان يستوفى المؤمن له طلب التأمين أو إجراءات

الكشف الطبي فقط دون الاستمرار في باقي الإجراءات وحتى تصدر وثيقة التأمين وتتخذ هذا النوع محدود جداً على نتائج أعمال شركات التأمين ولا يتعدى انفاقا محدوداً من المصروفات الإدارية والعمومية وحسبفات التعاقد ، وعلى المسؤولين عدم إغفاله ودراسة دوافعه سواء كان سببها المنتج أو المؤمن له ذاته لتحويل هذه الفئة إلى إنتاج فعلي وحقيقي لقطاع تأمينات الحياة .

النوع الثاني : إلغاء الوثيقة بعد إصدارها وسداد بعض أقساطها .

## تقديم ظاهرة التأمينات

### البيانات السابقة

وهذا النوع هو الإلغاء بالمعنى الفني أو القانوني والذي يتم بعد إصدار الوثيقة وسداد القسط الأول المستحق على الأقل ، وقبل استكمال سداد الأقساط المستحقة عن ثلاث سنوات كاملة حتى لا يتحول الإلغاء إلى تخفيض أو تصفية ، ويتركز معظم إلغاءات وثائق التأمين الحياة في هذا النوع من الإلغاءات وهو النوع المقصود بالدراسة والتحليل في هذا البحث .

ويتم حساب النسب المختلفة للإلغاءات بطرق ومقاييس مختلفة اخص منها بالدراسة والتحليل الطريقتان التاليتان :

**الطريقة الأولى :** نسبة عدد الوثائق المُلغاة :

هو المقياس العددي لجدية إتمام تعاقبات التأمين على الحياة والاستمرار فيها للإحساس بالصلابة إليها وبلاستنها لحصة الوثائق ويكون مع المقياس الأخرى صورة متكاملة لتقييم كل جوانب ظاهرة الإلغاءات . ويتم حساب نسبة عدد الوثائق المُلغاة بمقتضى هذه الطريقة من العلاقة التالية :

نسبة عدد الوثائق المُلغاة سنوياً =

عدد الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام

عدد الوثائق الجديدة المصدرة خلال الثلاث سنوات الأخيرة .

وتعتبر الطريقة السابقة مؤشراً قوياً لحجم الوثائق المُلغاة سنوياً من بين الوثائق المصدرة ولبداً مباشراً على كفاءة الجهاز الإنتاجي بالشركة (٣) .

وقعت بحساب هذه النسب لكل شركة من شركات التأمين المباشرة المصرية ( القطاع العام والخاص ) باستخدام العلاقة السابقة يتم تجميع البيانات إعداد النسب المختلفة للإلغاءات في الجدول التالي (١) .

من الجدول يتضح ما يلي :

١ - اتجهت معدلات إلغاء وثائق الحياة في شركة مصر للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجي منذ عام ٧٩ وحتى السنة المالية ٨٤/٨٣ باستثناء عام ٨٢/٨١ ثم اتجهت بعد ذلك إلى الارتفاع مرة أخرى تدريجياً وحتى عام ٨٦/٨٥ .

٢ - اتجهت معدلات إلغاء وثائق الحياة في شركة الشرق للتأمين إلى الانخفاض التدريجي منذ عام ٧٩ وفي جميع السنوات باستثناء عامي ٨٤/٨٣ ، ٨٦/٨٥ حيث حدث فيهما ارتفاع طفيف جداً في هذه المعدلات .

عدد الوثائق الجديدة المصدرة خلال السنة المالية المذكورة والسنتين السابقتين لها مباشرة

السنة المالية	مصر	الشرق	الأهلية	المهندس
٧٩ ( ٧٨ ، ٧٧ )	١٢٠٤١٧	٨٢٢٦٨	٣٠٩٠٥	—
٨٠ / ٨١ ( ٧٩ ، ٧٨ )	١٤٣٧٠٠	١٠٠٦٥١	٣٢٨١٧	٣٥
٨١ / ٨٢ ( ٨٠ / ٨١ ، ٧٩ )	١٦٣٦٠٤	١٠٩٨٣١	٤٠٧٠٤	٦٠
٨٢ / ٨٣ ( ٨١ / ٨٠ ، ٨٢ )	١٧٣٨٠٤	١١٢٨٣٤	٤٧٨٠٤	١٥٦
٨٣ / ٨٤ ( ٨٢ / ٨١ ، ٨٣ )	١٨١٣٧٠	١٠٧٤٤٤	٤٩٧٥٨	٣٤٨
٨٤ / ٨٥ ( ٨٣ / ٨٢ ، ٨٤ )	١٨٧٥٧٣	١٠٥٥٣٠	٥٢٣٧٨	٩٧٥
٨٥ / ٨٦ ( ٨٤ / ٨٣ ، ٨٥ )	١٦٦٤٥١	١٠٠٤٠٨	٥٧٨٩٠	٢٦٢١
المعدل المتوسط				



جدول رقم ( ١ )  
معدلات الوثائق المرفقة سنوياً

عدد الوثائق المتكبة بالإلغاء خلال العام														
الدلتا	اجمالي السوق	مصدر		الفرق		الأعلى		المتوسط		الدلتا		اجمالي السوق		
		نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
—	٢٣٣٥٩٠	٢٤٣٨٧	٢٠,٣	١٢٦٦٥	١٥,٣	٣٧٥٠	١٢,١	—	—	—	٤٠٧٦٢	١٧,٥	٢٣٣٥٩٠	
—	٢٧٧٧٣٣	٢٥١٩٧	١٧,٥	١٥٥٥٥	١٥,٥	٤٩٦٢	١٥,١	صفر	صفر	—	٤٥٧١٤	١٦,٥	٢٧٧٧٣٣	
—	٣١٤١٩٩	٢٩٨٢٨	١٨,٢	١٤٩٩٦	١٣,٧	٥٤٩٧	١٣,٥	صفر	صفر	—	٥٠٣٢١	١٦	٣١٤١٩٩	
١٧٨	٣٣٤٧٧٦	٢٦٧٩٦	١٥,٤	١٣٢٠١	١١,٧	١٠٢٣٤	٢١,٤	٥	٣,٢	صفر	صفر	٥٠٣٢٦	١٥	٣٣٤٧٧٦
٣٠٩	٣٣٩١٧٩	٢٧٦٨٤	١٥,٢	١٥٤٦١	١٤,٤	٢٣٠٣	٢٤,٧	٢١	٦	٥٠	١٦,٢	٥٥٥١٩	١٦,٤	٣٣٩١٧٩
٦٧٥	٢٤٧١٣١	٢٤٦٢٧	١٨,٧	١٢٠٣١	١١,٤	٧٢٨٠	١٣,٩	١٦٦٥	١٦,٦	٤٨	٧,١	٥٤٦٤٨	١٥,٧	٢٤٧١٣١
١٣٦٦	٢٢٨٧٣٦	٤٠٢٨٥	٢٤,٢	١٤٨٣٠	١٤,٨	٢٧٦٣	٢٢,١	٥٠٣	١٩,٢	٢٠٣	١٤,٩	٦٨٥٨٤	٢٠,٩	٢٢٨٧٣٦
			١٨,٥		١٣,٨		١٧,٥		١١,٣		١٢,٧		١٦,٩	

٢ - تتجه معدلات الإلغاء بشركة التأمين الأهلية إلى ارتفاع التدريجي من سنة لأخرى باستثناء عامي ٨٢/٨١ ، ٨٥/٨٤ .

٤ - تتجه معدلات الإلغاء بشركة المهندس للتأمين إلى الارتفاع التدريجي في جميع السنوات دون استثناء .

٥ - تتجه معدلات الإلغاء بشركة الدلتا للتأمين إلى التحسن التدريجي باستثناء السنة المالية ٨٥/٨٦ .

٦ - تنخفض معدلات الإلغاء المتوسطة في شركات التأمين القطاع الخاص عنها في شركات التأمين القطاع العام .

٧ - حققت شركة المهندس للتأمين أقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق ، كما حققت شركة مصر للتأمين أعلى معدل إلغاء متوسط بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .

٨ - حققت شركة الشرق للتأمين أقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لشركات القطاع العام كما حققت شركة المهندس للتأمين أقل معدل إلغاء متوسط بالنسبة لشركات القطاع الخاص .

٩ - بلغ معدل الإلغاء العام المتوسط لجميع الشركات العاملة في السوق من خبرة السنوات محل الدراسة مجتمعة ١٦,٩٪ ويقل عن هذا المعدل المتوسط شركات المهندس والدلتا والشرق للتأمين ، كما يزيد عن هذا المعدل المتوسط كل من شركتي مصر والأهلية .

الطريقة الثانية : نسبة مبالغ التأمين المُلغاة : هو المقياس الكمي أو المالي لصحة ظاهرة الإلغاءات في سوق التأمين ويتم حساب نسبة مبالغ التأمين المُلغاة باستخدام العلاقة التالية : (٢)

$$\text{نسبة مبالغ التأمين المُلغاة سنوياً} = \frac{\text{مبالغ التأمين المنتهية بالإلغاء خلال العام}}{\text{مبالغ التأمين الجديدة المصدرة خلال الثلاث سنوات الأخيرة}}$$

وتعتبر الطريقة السابقة مؤشراً قوياً لبيان تأثير الإلغاءات على حجم الإنتاج التأميني الفعلي أو الحقيقي أو الصافي للمنتج من ناحية ولشركة التأمين من ناحية أخرى ، كما أنه مؤشراً لبيان تأثير هذا الحجم الصافي على دخل الشركة من الأقساط المستمرة المنتظمة وبالتالي مؤشراً لنتائج أعمال شركة التأمين .

وقعت بحساب هذه النسب لكل شركة من شركات التأمين المبادر المصرية ( القطاع العام والخاص ) باستخدام العلاقة السابقة ، وتم تجميع البيانات وأعداد النسب المختلفة للإلغاءات في الجدول التالي : (٣)

مبالغ تأمين الوثائق الجديدة المصدرة خلال السنة الم  
المذكورة والسنتين السابقتين لها مباشرة

السنة المالية	مصر	الشرقية	الأهلية	المهندس
٧٩ ( ٧٨ ، ٧٧ )	١٠٧٨١٢	٨٧٣٥٣	٤١٨٠٦	—
٨١ / ٨٠ ( ٧٩ ، ٧٨ )	١٤٦٣٤٦	١٢٣٥١٨	٥٩٢٨٢	٢٤٣
٨٢ / ٨١ ( ٨١ ، ٨٠ ، ٧٩ )	٢٠٢٣٨٣	١٧٠٨٨٦	٩٦٠٨٤	٥٤٣
٨٣ / ٨٢ ( ٨٢ / ٨١ ، ٨١ / ٨٠ )	٢٦٩٧٢١	٢٢٠٦٧١	١٤٤٢٦٨	٢٢٩٩
٨٤ / ٨٣ ( ٨٣ / ٨٢ ، ٨٢ / ٨١ )	٣٤٧٨٧٧	٢٥٩٥٩٧	١٧٧٨٧٥	٤٥٨٦
٨٥ / ٨٤ ( ٨٣ / ٨٢ ، ٨٤ / ٨٣ )	٤٠٧٦٢٧	٢٩٢٨٥٠	٢١٢٧٠١	١٠٢٤
٨٦ / ٨٥ ( ٨٤ / ٨٣ ، ٨٥ / ٨٤ )	٤٣٣٣٣١	٣٢٦٣٠٧	٢٣٥٧٩٤	٢٧٢٤١
المعدل المتوسط				

جدول رقم ( ٢ )

معدلات مبالغ التأمين المغطاة سنوياً

القيمة بالآلاف الجنيهات

مبالغ تأمين الوثائق المنتهية بالإفشاء خلال العام													
مصر		الشرق		الأفريقية		الهندوس		البنكسبا		اجمالي السوق		الدلتا	اجمالي السوق
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد		
١٦,٥	٣٤٣٩	١٦,٥	١١٢٤٢	١٢,٩	٥٣٤٤	١٢,٨	١٢,٨	١٢,٨	١٢,٨	١٢,٨	١٢,٨	٢٣٦٩٧١	—
١٥,٣	٤٦٩٤٧	١٥	١٥٥٦٣	١٢,٦	٩٥٥١	١٦,١	١٦,١	١٦,١	١٦,١	١٦,١	١٦,١	٣٢٩٣٨٤	—
١٢,٩	٦٠٩٥٤	١٥	١٥٧١٤	٩,٧	١٤٧٣٣	١٥,٣	١٥,٣	١٥,٣	١٥,٣	١٥,٣	١٥,٣	٤٧٠٨٩٦	—
١٣,٩	٨٩٥٨٦	١٣,٦	٢٠١٢٣	٩,١	٣٢٨٠٦	٢٢,٧	٢٢,٧	٢٢,٧	٢٢,٧	٢٢,٧	٢٢,٧	٦٤٢٩٠٢	٥٩٤٣
١٥,٢	١٢١٣٣٤	١٣,٤	٣٠٩٠٧	١١,٩	٤٣٠١٣	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٢٤,٢	٧٩٩٧٦٨	٩٨٣٣
١٣,٢	١٢٤١٤٧	١٦,٣	٢٣٦٦٦	٨,١	٣١٧٠٤	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	١٤,٩	٩٤٤٢٢٨	٢٠٧٩٦
١٥,٩	١٢٧١٤٠	١٨,٣	٣٥٢٩٢	١٠,٨	٤٢٨٨٥	١٨,٢	١٨,٢	١٨,٢	١٨,٢	١٨,٢	١٨,٢	١٠٥١٣٠٩	٢٨٦٣٦
١٤,٣		١٥,٤		١٠,٧		١٧,٧		٨,٢		١٠,٨			



# التأمين على الحياة مؤثرات التأمين على الحياة

من الجدول السابق يتضح ما يلي :

- 1 - اتجهت معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة بشركة مصر للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجي من سنة لأخرى ثم عاودت الارتفاع التدريجي اعتباراً من السنة المالية ٨٥/٨٤ .
- 2 - اتجهت معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة بشركة الشرق للتأمين إلى التحسن والانخفاض التدريجي من سنة لأخرى باستثناء السنتين ٨٤/٨٣ ، ٨٤/٨٥ .
- 3 - تعتبر معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة بشركة التأمين الأهلية غير مستقرة أو منتظمة في سنوات الدراسة وإن كان الاتجاه العام هو الارتفاع من سنة لأخرى باستثناء السنوات المالية ٨٦/٨٥ ، ٨٥/٨٤ ، ٨٥/٨٦ .
- 4 - اتجهت معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة بشركة المهندسين للتأمين للزيادة من سنة لأخرى دون استثناء .
- 5 - اتجهت معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة بشركة الدلتا للتأمين للزيادة من سنة لأخرى دون استثناء .
- 6 - حققت شركة التأمين الأهلية أعلى معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .
- 7 - حققت شركة الشرق للتأمين أقل معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين بالنسبة لجميع الشركات العاملة في السوق .
- 8 - ينخفض المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين في شركات التأمين القطاع الخاص عنه في شركات التأمين القطاع العام .
- 9 - بلغ المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين في السوق المصرية ١٦.٣٪ سنوياً من فترة سنوات الدراسة السابقة ويقل المعدل المتوسط لشركات الشرق والدلتا والمهندسين عن هذا المعدل العام كما يزيد المعدل المتوسط لشركات مصر والأهلية عن هذا المعدل العام .

## الخلاصة :

- 1 - من جدول ( ١ ) يتضح مايلي :
- 1 - تتلقى معدلات وثائق التأمين للمعاقاة في اتجاهها تقريباً مع معدلات مبالغ التأمين للمعاقاة لكل شركة من الشركات العاملة في السوق المصرية .

٢ - إن معدل الإلغاء بالنسبة لمبالغ التأمين أكثر تأثيراً وفاعلية على محافظ شركات التأمين عنه بالنسبة لمعدل الإلغاء على أساس عدد الوثائق ، فالإلغاء وثيقة واحدة بمبلغ تأمين ١٠٠ جنيه لا يؤثر على محفظة شركة التأمين بنفس تأثير إلغاء وثيقة واحدة بمبلغ تأمين ١٠٠٠٠ جنيه وهكذا .

٣ - يرتفع المتوسط العام لمعدلات وثائق التأمين للمعاقاة الذي يبلغ ١٦.٩٪ سنوياً عن المتوسط العام لمعدلات إلغاء مبالغ التأمين الذي يبلغ ١٤.٣٪ سنوياً وهذا مؤشر قوى لانخفاض متوسط مبالغ تأمين الوثائق للمعاقاة .

4 - إذا استثنينا شركات القطاع الخاص من المقارنة لعدالة عهد هذه الشركات من ناحية وإصدار وإنتاجها وتأثيرها على السوق من ناحية أخرى نجد أن شركة الشرق للتأمين هي أفضل الشركات في نتائجها بالنسبة لمعدلات الإلغاء حيث حققت أقل معدل إلغاء متوسط للوثائق من ناحية أخرى .

5 - حققت شركة التأمين الأهلية أعلى معدل إلغاء متوسط لمبالغ التأمين ، كما حققت ثاني معدل إلغاء متوسط للوثائق ونظراً لأن معدل إلغاء مبالغ التأمين أكثر تأثيراً - وفاعلية على محافظ شركات التأمين لذلك تتأثر نتائج وأعمال شركة التأمين الأهلية بظاهرة الإفراجات أكثر من الشركات الأخرى العاملة في السوق وينطبق هذا الاتجاه على ضعف الجهاز الإنتاجي لهذه الشركة وما يقسمه ذلك من محاولات عند إصدارات ومبيعات لتغطية الحد الأدنى للائزمات المنتجة من ناحية وتحقيق أرقام الخطة للشركة من ناحية أخرى حيث يقل الإنتاج الكلي والحقوقي للشركة والذي يعتبر للمقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة والجهاز الإنتاجي بالمشروع وذلك بمقدار الإفراجات الكلية المرتفعة .

6 - قد تؤدي ظاهرة الإفراجات إلى تحقيق مكاسب ظاهرية للشركة من طريق الاحتفاظ بانساق الوثائق للمعاقاة ، ولكن ثبت عملياً أن الانساق الأولى المحفوظ بها من الوثائق للمعاقاة لا تكفي بالكامل لسداد المصاريف الإدارية والعمومية والعمولات وتكاليف الإنتاج المرتفعة عند إصدار الوثائق ، ولابد أن يراعى مستقبل كفاية قسط أو أقساط السنة الأولى على الأقل لتغطية معظم هذه المصاريف .

## متوسط مبالغ تأمين الوثائق للمعاقاة :

ليبين تأثير متوسط مبالغ تأمين الوثائق للمعاقاة بالنسبة للمتوسط العام لمبالغ تأمين وثائق الحياة وتأثير الاختلاف في هذه المتوسطات على محافظ شركات التأمين وذلك لكل شركة من شركات التأمين العاملة في السوق من ناحية وإجمالي السوق من ناحية أخرى ، قام الباحث بعمل دراسة مقارنة من خلال الجدولين التاليين :

جدول رقم (٣)  
متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملفة (٧)

القيمة بالجنيه

السنة المالية	مصر	الشرق	الأهلية	جملة شركات القطاع العام	المهندس	الدلتا
٧٩	٧٣٠,٤	٨٩٠,٥	١٤٣٥,١	٨٤٣,٩	—	—
٨١/٨٠	٨٦٦,٥	١٠٠٠,٥	١٩٢٤,٨	١٠٢٧	—	—
٨٢/٨١	١٠٢٣,١	١٠٢٧,٩	٢٦٧٨,٤	١٢١١,٣	—	—
٨٣/٨٢	١٣٦٥,٥	١٥٢٤,٤	٣٢٠٥,٦	١٧٨٢,١	١٣٦٠٠	—
٨٤/٨٣	١٦٧٩,٦	١٩٩٠	٣٤٩٦,١	٢١٧١,٧	٦٠٤٧,٦	١٥٥٨٠
٨٥/٨٤	١٨٨٨,١	١٩٦٧,١	٤٣٥٥	٢٢٣٥,٤	٦٢٥٣,١	٣٠٠٤٢
٨٦/٨٥	١٩٦٩,١	٢٣٧٩,٨	٣٣٦٠,١	٢٣٢٠,٣	٩١٢٧,٢	٢٤٨٧١,٩
المتوسط العام لسنوات الخبرة	١٣٦٠,٣	١٥٤٠,٠٣	٢٩٢٠,٧٣	١٦٥٥,٩٠	٨٧٥٦,٩٨	٢٣٤٩٧,٩٧

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١ - ارتفاع متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملفة من سنة لأخرى في كل شركة على حدة من شركات التأمين القطاع العام باستثناء الانخفاض الطفيف الذي تعرض له المتوسط في السنة المالية ٨٥/٨٤ في شركة الشرق للتأمين .
- ٢ - ارتفاع المتوسط العام لمبالغ تأمين الوثائق الملفة في السوق المصرية صموها ( شركات القطاع العام ) في جميع السنوات دون استثناء .
- ٣ - تعتبر خبرة شركات التأمين القطاع الخاص محدودة جداً لأنها خبرة ثلاث سنوات فقط وتميزت بارتفاع كبير في متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملفة ، كما أن الاتجاه العام للمتوسط غير منتظم من سنة لأخرى لذلك يفضل استبعادها عند دراسة السوق ككل .
- ٤ - حققت شركة مصر للتأمين أقل متوسط عام لمبالغ تأمين الوثائق الملفة من سنوات الخبرة مجتمعة بالنسبة لشركات القطاع العام ولإجمالي الشركات العاملة بالسوق ، وهذا يعنى

أن تأثير هذه الإغادات على مصطفة الشركة أقل ما يمكن بالمقارنة بشركات التأمين الأخرى ، يليها في المرتبة الثانية أو يقرب من متوسطها كثيراً شركة الشرق للتأمين ، أما شركة التأمين الأهلية فقد حققت أعلى متوسط عام<sup>٢</sup> لمبالغ تأمين الوثائق الملفة من سنوات الخبرة مجتمعة بالنسبة لشركات القطاع العام فقط حيث يصل متوسطها نحو ضعف متوسط كل من شركتي مصر والشرق للتأمين على حدة .

٥ - إن ارتفاع متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملفة من سنة لأخرى في السوق معناه زيادة أهمية وخطورة ظاهرة الإغادات في السوق المصرية وما يستتبع ذلك من تأثيرها على نمو محافظ شركات التأمين ، ولتوضيح تأثير هذه الزيادة والأهمية يجب مقارنتها بمتوسط مبالغ تأمين وثائق الحياة العادية وتتضح هذه المقارنة من خلال الجدول التالي :



جدول رقم (٤)

القيمة بالجنيه

النسبة المالية	تأمين وثائق الحياة الجديدة شركات القطاع العسك	معدل الزيادة		متوسط مبالغ التأمين الوثائق الملقاة شركات القطاع العام	معدل الزيادة	
		أسس متحرك	أسس ثابت		أسس متحرك	أسس ثابت
		%	٧٩ = ١٠٠ %		%	٧٩ = ١٠٠ %
٧٩	١٠٧٨	—	—	٨٤٣,٩	—	—
٨١/٨٠	١٢٨٩	٢٨,٨	٢٨,٨	١٠٢٧	٢٨,٨	٢٨,٨
٨٢/٨١	١٩٥٤	٤٠,٧	٨١,٣	١٢١١,٣	٤٠,٧	٨١,٣
٨٣/٨٢	٢٣٤٤	٢٠	١١٦,٤	١٧٨٢,١	٢٠	١١٦,٤
٨٤/٨٣	٢٦٥٢	١٣,١	١٤٦	٢١٧١,٧	١٣,١	١٤٦
٨٥/٨٤	٢٩١٩	١٠,١	١٧٠,٨	٢٢٣٥,٤	١٠,١	١٧٠,٨
٨٦/٨٥	٣٧٧١	٢٩,٢	٢٤٩,٨	٢٣٢٠,٣	٢٩,٢	٢٤٩,٨
المقوسط العام لسنوات الخبرة	٢٣٠١	٢٣,٦٥	٢٤,٩٧	١٦٥٥,٩٦	١٩,٢٣	١٢,٤٨

الخلاصة :

من التحليل السابق يتضح أن متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملقاة ينخفض كثيرا عن متوسط مبالغ تأمين الوثائق الجديدة في جميع السنوات دون استثناء مما يجعل تأثير هذه الإلغاءات على محافظ شركات التأمين أقل بكثير مما هو ظاهر ، ولكن من جانب آخر ترتفع معدلات المصاريف الإدارية والعمومية لأقساط هذه الوثائق ذات مبالغ التأمين المنخفضة مما يجعل شركات التأمين نصيبا كبيرا من هذه الأرباح ، وعلى شركات التأمين أن تعيد النظر في سياساتها التسويقية بالنسبة لهذه الفئة ذات مبالغ التأمين المنخفضة فهي الفئة العريضة التي ترتفع فيها معدلات الإلغاء ، أما حملة الوثائق أصحاب مبالغ التأمين الكبيرة فشر مايلفون وثائقهم لأعاليين :

أولهما : إن تحديد مبلغ تأمين كبير لابد أن يتم بناء على اقتناع كامل ودراسة لاحتياجات الفرد وليس لمجاملة أو ضغط منتج وأنها لغة قادرة على سداد قسط التأمين .

وثانيهما : إن أصحاب مبالغ التأمين الكبيرة يلتزمون بسداد أقساط سنوية مرتفعة مما يجعلهم يكررون أكثر من مرة قبل الإلغاء حتى لا يضيع ما سدده من أقساط في السنوات الأولى وقبل أن يصبح للوثيقة قيمة تصفية لذلك فهذه الفئة أكثر استقرارا بالنسبة لشركات التأمين .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١ - زيادة متوسط مبالغ تأمين الوثائق الجديدة والوثائق الملقاة - من عام لآخر دون استثناء ويرجع السبب في ذلك للارتفاع المستمر في معدلات التضخم من عام لآخر وبالتالي انخفاض القيمة الشرائية للتقيد مما يدفع حملة وثائق التأمين على الحياة لرابع مبالغ تأمينهم باستمرار .

٢ - تتناقص معدلات الزيادة السنوية في متوسط مبالغ تأمين وثائق الحياة الجديدة من عام لآخر باستثناء عامي ٨٢/٨١ و ٨٦/٨٥ ، ولكن الاتجاه العام هو معدلات زيادة متناقصة سنويا .

٣ - عدم انتظام معدلات الزيادة السنوية في متوسط مبالغ تأمين الوثائق الملقاة وإن كانت هذه المعدلات انخفضت كثيرا في السنتين المائيتين الأخيرتين ٨٥/٨٤ و ٨٦/٨٥ .

٤ - تتخفف معدلات الزيادة السنوية لمتوسط مبالغ تأمين الوثائق الملقاة عنها كثيرا لمتوسط مبالغ تأمين وثائق الحياة الجديدة حيث بلغت معدلات الزيادة في ٦ سنوات لمتوسط مبالغ تأمين الوثائق الملقاة حوالي ٣٥٪ بمتوسط سنوي ١٢,٥٪ ، كما بلغت معدلات الزيادة لمتوسط مبالغ تأمين وثائق الحياة الجديدة من نفس الفترة حوالي ١٥٠٪ بمتوسط سنوي ٢٥٪ وبالتالي يصل متوسط الزيادة السنوية لمبالغ تأمين الحياة الجديدة ضعف متوسط الزيادة السنوية لمبالغ تأمين الوثائق الملقاة .

## المبحث الثاني

### دوافع إلغاء وثائق تأمين الحياة في السوق المصرية (دراسة ميدانية)

#### العينة:

بإجراء دراسة ميدانية على عدد ٣٠٠ شخص ممن ألفوا وثائق تأمينهم حديثاً وذلك خلال الفترة من ١/١/١٩٨٦ وحتى ٣٠/٦/١٩٨٦ بهدف قياس اتجاهات ودوافع حملة وثائق التأمين على الحياة لإلغاء وثائقهم ، وقد تم استيفاء هذه العينة بتوزيعها بالتساوي على شركات التأمين الثلاث القطاع العام ( مصر والشرق والأهلية ) وذلك بواقع ١٠٠ استمارة ( ٨ ) بكل شركة تم توزيعها على عينة عشوائية من مجموعة المؤمن لهم الذين ألفوا وثائق تأمينهم حديثاً وذلك عن طريق بعض مندوبي الإنتاج بشركات التأمين ، وكانت نتائج تفريغ العينة الإجمالية لسوق تأمينات الحياة القطاع العام في إطار الجداول التالية :

أولاً : دوافع شراء التأمين على الحياة :

#### جدول رقم ( ٥ )

الرقم	أسباب شراء التأمين على الحياة	العدد	النسبة %
١ -	لتغطية أعباء خطر الوفاة	٢٠	٦,٧
٢ -	للإسفار من أجل الأسرة	١٨	٦
٣ -	نتيجة تأثير وضغط المنتج	٢٤٠	٨٠
٤ -	نتيجة التأثير بقراءة إعلانات عن تأمين الحياة	١٢	٤
٥ -	عن طريق إصدقاء ومعارف	٦	٢
٦ -	أسباب أخرى	٤	١,٣
	المجموع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

السبب الرئيسي لشراء وثائق التأمين على الحياة هو نتيجة تأثير وإقناع المنتج القوي للعمل على تعاقب بشراء التأمين حيث اجاب ٨٠٪ من افراد العينة أن تعاقبهم على شراء التأمين تم عن طريق منتج ويتأثره المباشر القوي وبلى هذا

السبب في الترتيب أن حوالى ٧٪ من افراد العينة اشترى التأمين عن اقتناع لتغطية أعباء خطر وفاة العائل وأن ٦٪ من افراد العينة اشترى التأمين عن اقتناع أنه يمثل إسفارا إجباريا منخفض العائد ولكن صفة الإيجابية بالإضافة للحماية التأمينية تفهمهم لتفضيل شراء التأمين على وسائل الإسفار الأخرى الخاصة والمتاحة في السوق ، كما تقل أهمية شراء التأمين لباقي الأسباب الأخرى بخلاف الثلاثة أسباب السلبية ، حيث لم تتجاوز مجتمعة نسبة ٧,٢٪ من إجابات افراد العينة .

لغنيا : مسببات إلغاء وثائق التأمين على الحياة .

#### جدول رقم ( ٦ )

الرقم	مسببات إلغاء وثائق تأمين الحياة	العدد	النسبة %
١ -	زيادة أعباء المالية نتيجة ارتفاع الأسعار وعدم مقدري على الاستمرار في سداد القسط	٨٠	٢٦,٧
٢ -	زيادة مزايا التأمينات الاجتماعية مع زيادة خصم ما يقابل هذه الزيادة من المرتب	٢٥	٨,٣
٣ -	إنشاء صندوق خاص أو التعاقد على وثيقة تأمين جماعي لجهة عمل	٢٠	٦,٧
٤ -	عدم ملائمة نوع الوثيقة للطرق نتيجة عدم صديق المنتج في المعلومات	٦٤	٢١,٣
٥ -	عدم انتظام مردد المصطل على العميل	٧٦	٢٥,٤
٦ -	التشكيك من الأصدقاء والمعارف وبعض الفتاوى في شرعية التأمين	٢٥	٨,٣
٧ -	أسباب أخرى	١٠	٣,٣
	المجموع	٣٠٠	١٠٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١ - يأتي في مقدمة أسباب إلغاء وثائق الحياة في السوق المصرية زيادة الأعباء المالية لحصول الوثائق نتيجة التضخم وارتفاع الأسعار وعدم مقدرة حملة الوثائق على الاستمرار في



## الدراسة الميدانية لأوضاع التأمينات الإجتماعية

الإغاءات لجملة الأسباب الأخرى مجتمعة ٢٦,٦٪ وهذه الأسباب مجتمعة تعتبر عاملاً مؤثراً وقويًا ولكنها عوامل خارجية يصعب على شركة التأمين التأثير المباشر الفعال في هذه الأسباب والقضاء عليها .

### ثالثاً : الفئات العمرية لأصحاب الوثائق الملغاة

تم توزيع أفراد العينة على أربع فئات عمرية متتالية وذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (٧)

فئات العمر	العدد	النسبة %
٢٠ -	٦٠	٢٠
٣٠ -	١٤٠	٤٦,٧
٤٠ -	٨٥	٢٨,٣
٥٠ فأكثر	١٥	٥
المجموع	٣٠٠	١٠٠

### يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١ - تتركز النسبة الغالبة لأصحاب وثائق الحياة الملغاة في الفئة العمرية ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة حيث تبلغ نسبة عدد الوثائق الملغاة لهذه الفئة ٤٧٪ تقريباً .
- ٢ - تنخفض نسب الإغاءات ووثائق الحياة كثيراً للفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر حيث تبلغ ٥٪ فقط ، ويتعلق ذلك تماماً مع منطق الأمور حيث أن أفراد هذه الفئة يشعرون بأهمية وحاجة التأمين أكثر من فئات العمر الأخرى .
- ٣ - على شركات التأمين أن تركز على جمهور المؤمن عليهم أصحاب فئات العمر من ٣٠ - ٥٠ سنة حيث تبلغ نسبة الإغاءات ووثائق الحياة للفئتين ٧٥٪ من جملة الإغاءات لختلف الأعمار وعلى شركات التأمين وأجهزتها التسويقية أن تهتم عند توجيه وثائقها وبرامجها بالنسبة لهذه الأعمار بالاتفاق الجيد وتنويع الوثائق بعد الدراسة الفعلية لحاجات وبخول هذه الفئات .

### رابعاً : مهن أصحاب الوثائق الملغاة .

تم توزيع العينة موضوع الدراسة على أربع فئات مهنية مختلفة دون الدخول في تفاصيل القطاعات المختلفة داخل كل مجموعة مهنية وذلك من خلال الجدول التالي :

سداد القسط وذلك مع الأخذ في الاعتبار انخفاض مستويات الدخول في المجتمع المصري عموماً ، وعلى شركات التأمين الاهتمام بفئة حملة الوثائق ذات مبالغ التأمين المنخفضة أو الصغيرة لعمل تسمييلات إضافية في سداد الأقساط تلائم مقدرتهم واستمراريتهم مع استحداث أنواع ونماذج جديدة من التغطيات تلائم هذه المقدره .

٢ - يأتي في المرتبة الثانية كأحد الأسباب الهامة للإغاءات ووثائق الحياة عدم انتظام مرور المصالح على العميل ، وهذا الارتباط غير المستقر بوثيقة تأمين يدفع حملة الوثائق إلى القلق ومحاوله التخلص منها بأية وسيلة وعلى شركات التأمين إعادة دراسة نظم التحصيل الحالية ووضع ضوابط رقابية إضافية عليها مع الاهتمام بنظم حوافز المصالحين لأنها بالتأكيد تساهم في خفض معدلات إلغاء الوثائق .

٣ - يأتي في المرتبة الثالثة كأحد الأسباب الهامة للإغاءات ووثائق الحياة عدم صدق المنتج في المعلومات التي يعطيها لطلب الحماية للتأمينية وعدم ملاءمة نوع الوثيقة التي يحرصها في جميع الأحوال لطرف وأحتياجات العميل حيث يعتبر لقاء المنتج مع العميل ما هو إلا خسر أو مسكن لاتمام عملية التعاقد بأسرع ما يمكن حيث يسعى المنتج لزيادة التزامه وزيادة عموقه ، وترتفع نسب الإغاءات كثيراً بالنسبة للمشترين عنها بالنسبة للمنتجين حيث تنقصهم الخبرة والمعرفة والاستقرار .

وتقع المسئولية كاملة على شركات التأمين في إعادة تغطية البرامج التسويقية كاملة من اختيار وتأهيل وتدريب وبسطاء التأمين مع خصم الإغاءات من التزامات المنتجين وإعادة النظر في عمولاتهم وحوافزهم .

٤ - تعتبر الأسباب الثلاثة السابقة هي الأسباب الأساسية والمؤثرة في ظاهرة الإغاءات في السوق المصرية حيث تبلغ نسبها مجتمعة ٧٣,٤٪ من إجمالي أسباب الإغاءات كما تمثل الأسباب الأخرى للإغاءات مرتبة ثانوية وهي على الترتيب إلغاء وثيقة التأمين نتيجة زيادة مزايا التأمينات الاجتماعية مع خصم ما يقابل هذه الزيادة من المرتب حيث بلغت نسبة الإغاءات لهذا السبب ٨,٣٪ من إجمالي مفردات العينة موضوع الدراسة ، ويتساوى مع هذا النسب إلغاء وثائق الحياة بسبب التشكيك في شرعية التأمين وخلق بلبلة في الرأي العام وعدم حسم قضية الضبهاات التي تكتنف عقد التأمين التجاري حتى الآن ، ويأتي بعد ذلك في المرتبة إلغاء وثائق تأمين الحياة بسبب إنشاء صندوق خالص أو التعاقد على وثيقة تأمين جماعي في جهة عمل المؤمن له الأصلي ، وتصل نسب



## جدول رقم ( ٨ )

النسبة %	العدد	مجموعات المهن
١٨,٧	٥٦	١ - موظفي الحكومة والقطاع العام
٢٨,٧	٨٦	٢ - موظفي القطاع الخاص
٤٨,٣	١٤٥	٣ - المهن الحرة
٤,٣	١٣	٤ - ربات البيوت
١٠٠	٣٠٠	المجموع

يوضح من الجدول السابق ما يلي :

١ - تحتل نسب إلفادات وثائق الحياة من أصحاب المهن الحرة ٤٨,٣٪ من إجمالي أفراد العينة وهي أهل نسبة بالمقارنة بنسب المهن الأخرى حيث تقترب من نصف حجم إلفادات أفراد العينة .

٢ - يأتي في الأهمية والترتيب موظفي القطاع الخاص حيث تبلغ نسب إلفادات وثائقهم ٢٨,٧٪ من إجمالي إلفادات أفراد العينة .

٣ - تصل نسب إلفادات وثائق الحياة من موظفي القطاع الخاص والمهن الحرة معا إلى ٧٧٪ من جملة إلفادات مختلف المهن بمعنى أن هذه المهن تمثل الغالبية العظمى من حجم وثائق الحياة للمفاد وعلى شركات التأمين إعادة تخطيط برامج تسويق وثائق التأمين بالنسبة لهذه المهن لأن الحفاظ عليها واستمرارها وتنميتها معناه الزيادة المستمرة في قدرات الشركات ونمو محافظ أعمالها وتحسن نتائجها .

## المبحث الرابع

### النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج البحث :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

١ - تعتبر شركة الشرق للتأمين أفضل شركات السوق المصرية للتأمين من حيث ظاهرة الإلفادات حيث ظهر تحسن واضح وملحوظ في انخفاض نسب إلفادات وثائق تأمين الحياة السنوية سواء على أساس عدد الوثائق أو على أساس مبالغ التأمين وذلك من عام آخر خلال سنوات الدراسة كما أنها تتمتع بأقل نسب إلفادات على مستوى سوق التأمين المصرية

وهناك دائماً تباين بين حجم الوثائق للمفاد ومبالغ تأمينها في هذه الشركات .

٢ - تتجه السياسة العامة لمعدلات إلغاء وثائق الحياة بالنسبة لإجمالي سجلي التأمين المصرية إلى الاستقرار النسبي في سنوات الدراسة وذلك حول المتوسط العام الذي يبلغ ١٢,٧٪ سنوياً بالنسبة للوثائق ١٤,٣٪ سنوياً بالنسبة لمبالغ التأمين .

٣ - ارتفاع المتوسط العام لمبالغ تأمين الوثائق للمفاد في السوق المصرية ( شركات القطاع العام ) من سنة لأخرى دون استثناء بالرغم من انخفاض متوسط مبالغ تأمين الوثائق للمفاد ككل من متوسط مبالغ تأمين وثائق الحياة الجديدة مما يجعل تأثير هذه الإلفادات على محافظ شركات التأمين أقل بكثير مما هو ظاهر فعلاً .

٤ - تتركز دوافع إجراء التأمين على الحياة في السوق المصرية على تأثير إقناع المنتج الفوري للعمل بالصادق وشراء التأمين ، حتى ولو وجبت إعانات أخرى ملحة ولكنه لا يتنص ترجمتها إلى طلب إقبال حيث يتوقف ذلك على الوعي التأميني من ناحية والمظاهرة على سداد الأقساط من ناحية أخرى .

٥ - تتركز الأسباب الرئيسية لإلفادات وثائق الحياة في السوق المصرية في ثلاثة هي على الترتيب : زيادة الأعباء المالية الصعبة للوثائق نتيجة التضخم وارتفاع الأسعار وعدم المقدار من الاستمرار في سداد قسط التأمين .

الصعب الفعلي : عدم انتظار مرور المرحل على العميل .  
الصعب الثالث : عدم مدى للنتج في الخدمات التي يعطيها للعميل وعدم ملائمة نوع التغطية .

وتمثل هذه الأسباب مجتمعة ٧٢,٤٪ من إجمالي أسباب الإلفادات في سوق تأمين الحياة المصرية .

٦ - تتركز النسبة الغالبة لأصحاب الوثائق للمفاد في الفئة العمرية من ( ٣٠ - ٥٠ ) عاماً حيث تبلغ نسبة إلفادات هذه الفئة ٧٥٪ من جملة الإلفادات لمختلف الأعمار .

٧ - تتركز الغالبية العظمى لأصحاب الوثائق للمفاد في موظفي القطاع الخاص والمهن الحرة حيث تبلغ نسبة إلفادات هذه الفئات ٧٧٪ من جملة الإلفادات لمختلف المهن .

لانيا : توصيات الباحث :

١ - تمتع شروط وثائق التأمين على الحياة حق التخفيض أو التصفية لحمة الوثائق بعد سداد أقساط ثلاث سنوات كاملة وفي هذه الشروط ظلم شديد وإجحاف على بعض حملة الوثائق قصيرة الأجل ، وعلى سبيل المثال حملة وثائق التأمين المختلط التي تصدر لمدة ٥ سنوات نجد أن توقف المؤمن له بعد سداد تسع سنويين ظروف خارجة عن إرادته لا يعطى له الحق في التخفيض أو التصفية في حين أنه يكون سدد حوالي ٤٠٪ من إجمالي الأقساط المستحقة عليه وفي هذا إجحاف وظلم لهذه الفئة يتطلب إعادة النظر مستقبلا عند منح حق التخفيض أو التصفية أن تؤخذ نوع الوثيقة ومدتها في الاعتبار مع إمداد شرائح ومدد أخرى تغطي هذه الحقوق وفقا لهذه العوامل .

٢ - ربع قسط السنة الأولى أو الأقساط الميزة خلال السنة الأولى نسبيا حتى تكون هذه الأقساط كافية لتغطية مصروفات الشركة العمومية والإدارية والعمولات وتكاليف الإنتاج من ناحية وحتى يتروى المؤمن له ويفكر أكثر من مرة قبل الإلقاء خوفا من ضياع جزء كبير سنده من أقساط ، على أن يراعى تخفيض هذه الزيادات من أقساط السنوات التالية أي ردها للمستأمن مرة ثانية .

٣ - على شركات التأمين أن تعيد تخطيط سياساتها التسويقية على أن تركز بالدراسة على الفئات التالية التي ترتفع بالنسبة لها معدلات الإلقاء وهي .

(أ) حملة الوثائق ذات مبالغ التأمين المنخفضة .

(ب) حملة الوثائق في فئات العمر من (٣٠ - ٥٠) عاما .

(ج) حملة الوثائق من موظفي القطاع الخاص والمهن

الحررة .

٤ - على كافة الأجهزة المعنية بقطاع التأمين المصري ( شركات التأمين - جهاز الإشراف والرقابة - الاتحاد المصري للتأمين ) أن تهتم بالجهاز الإنتاجي مع إعادة تقييمه من النواحي التالية :

( أ ) اختيارهم - تأهيلهم وتدريبهم .

( ب ) إعادة النظر في عمولاتهم وحوافزهم ومراعاة

تأثير الإغداوات على التزاماتهم ودخلهم .

٥ - إعادة دراسة نظم تحصيل أقساط الحياة الحالية ويوضع ضوابط رقابية إضافية عليها مع الاهتمام بنظم حوافز المصليين لأنها بالتأكيد تساهم في خفض معدلات إلغاء الوثائق .

### مراجع البحث

أولا : المراجع العربية :

١ - د . محمد توفيق المنصوري ، د . شوقي سيف النصر ، التأمين - الأصول العلمية والمبادئ العملية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٣ .

٢ - الكتاب السنوي - الهيئة المصرية للرقابة على التأمين - سنوات مختلفة .

٣ - الشروط العامة لوثيقة التأمين المختلط .

لانيا : المراجع الأجنبية :

Christopher Gil Christ, How to Plan your Life Insurance Amartin book, Published in association With UK Provident, 1979

(١) انظر المراجع التالية :

د. محمد شريف المصري ، د. شوقي سيف النصر ، للتأمين -  
الاصول العلمية والمبادئ العملية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٨٢ ،  
من ص ٥٠٩ إلى ص ٥١١ .

Christopher Gilchrist, How to plan Your life Insurance, A  
Martin Book Published in association with UK Provident,  
1979, P.P 57, 58.

(٢) المادة الرابعة من الشروط العامة لوثيقة التأمين المختلط .

(٣) يتم حساب نسبة الوثائق المغطاة سنوياً في السوق المصرية على  
اساس نسبة عدد الوثائق المنتهية بالإلغاء خلال العام إلى متوسط عدد  
الوثائق السارية خلال العام وهذه الطريقة في النصف تظهر نسب  
الإلغاءات السنوية الـ من اللازم أو الـ من حقيقتها لزيادة الملم  
المكون من متوسط عدد الوثائق السارية خلال العام حيث يشمل هذا  
المتوسط وثائق سارية منذ فترات طويلة تزيد على ثلاث سنوات  
والإلغاءات الحقيقية لا تتم من بين هذه الوثائق السارية منذ فترات  
طويلة ، وانهاء التعاقد بالنسبة لهذه الوثائق يتحول إلى تخفيض أو  
تصفية وليس إلغاء .

(٤) قام الباحث بعمل تراكب أو تجميع للإصدارات الجديدة كل ٣  
سنوات كما أعد نسب الإلغاءات المطلوبة من واقع بيانات الكتاب  
الإحصائي السنوي الصادر من الهيئة المصرية للرقابة على التأمين عن  
السنوات المالية من ١٩٧٧ إلى ٨٦/٨٥ .

(٥) تمثل هذه الطريقة أيضاً تعديل أو تصحيح للطريقة المستخدمة  
في السوق المصرية والتي تعتمد في حساب النسبة على متوسط مبالغ  
التأمين للوثائق السارية خلال العام لنفس الأسباب السابق ذكرها في  
الطريقة الأولى .

(٦) قام الباحث بعمل تراكب أو تجميع لمبالغ تأمين الإصدارات  
الجديدة كل ثلاث سنوات كما أعد نسب الإلغاءات المطلوبة من واقع  
بيانات الكتاب الإحصائي السنوي الصادر من الهيئة المصرية للرقابة  
على التأمين عن السنوات المالية من ١٩٧٧ إلى ٨٦/٨٥ .

(٧) تم حساب هذا المتوسط باستخدام العلاقة التالية :  
متوسط مبالغ تأمين الوثائق المغطاة =

مبالغ تأمين الوثائق المغطاة  
عدد الوثائق المغطاة

(٨) انظر نموذج لقائمة الاستقصاء بملحق البحث



الجمعية الوطنية لحقوق الإنسان  
National Society for Human Rights



## القيم المهنية

### لدى

## أخصائى العلاقات العامة

### فى

# المنظمات المصرية وعلاقتها

#### أهمية البحث -

نظرا لأن مجموعة القيم التى يتبناها الفرد تؤثر فى اتجاهاته وسلوكه نحو كافة التغيرات المادية والبشرية التى يتفاعل معها ، فإن وظيفة أخصائى العلاقات العامة والتى تستهدف التأثير فى السلوك من خلال الأساليب المختلفة للانحياز تتطلب المعرفة التامة للأخصائى بالقيم السائدة لدى الجماهير الداخلية والخارجية المتعاملة مع المنظمة ، وما إذا كانت هذه القيم صاعدة أو هابطة ، قوية أو ضعيفة ، تساعد على إحداث عمليات التغيير والتطوير المستهدف للمنظمة والمجتمع أو تعوقه ، وذلك حتى يمكنه وضع برامج اتصال فعالة وفق التخطيط السليم المدروس الواعى لكافة أوجه نشاط العلاقات العامة .

ومن جهة أخرى تعد دراسة القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة وكذلك اتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة على جانب كبير من الأهمية ، نظرا لأن هذه الفئة هي المسئولة عن إحداث وإدارة التغيير فى المنظمة وفى المجتمع ، وبالتالي فإن سلوكياتها وأساليب ممارستها للأعمال إنما يتوقف ضمن ما يتوقف عليه مع عدة عوامل أخرى على ما تدبّر به من قيم ، بجانب المحددات الأخرى كالإتجاهات والمعتقدات والقدرات وغيرها .

هذه الدراسة التعرف على ما إذا كان هناك علاقة أساسية بين القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية والرضا الوظيفى لديهم .  
مشكلة البحث :

وإن ضربه ما تقدم فإن هذا البحث يسعى للإجابة على التساؤلات التالية :

١ - ما القيم السائدة لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ؟

ب - ما اتجاهات الأخصائىين نحو مستقبل وظيفة العلاقات العامة فى مصر ؟

٢ - ما مدى توافر العوامل التى تحقق الرضا الوظيفى لأخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ؟ وبالتالي ما مدى رضائهم الوظيفى ؟

٣ - هل هناك علاقة بين القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة وبين رضائهم الوظيفى ؟

نوع البحث :

ونظرا لأن هذه الدراسة تستهدف تصوير وتحليل وتقويم الواقع الفعلى للقيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية واتجاهاتهم نحو مستقبل هذه الوظيفة ،

لفتحا : على مستوى أدائهم لوظائفهم و مدى رضائهم الوظيفى نتيجة لمستوى ذلك الأداء .  
تشعب العديد من البحوث والدراسات العلمية إلى وجود ارتباط بين مستوى الأداء والرضا الوظيفى لدى الأفراد مما يتسنى معه اعتبار الرضا الوظيفى مؤشرا لمستوى الأداء - لدى العاملين بصفة عامة . وتستهدف

وبناء على هذا تصبح دراسة القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية على جانب كبير من الأهمية نظرا لأنها تنعكس :  
أولا : على أسلوب الأداء وما إذا كان هذا الأسلوب ملتزما بأهداف المهنة وأخلاقياتها أم لا .

## الفصل الأول

### القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة واتجاهاتهم نحو التوظيف

#### المبحث الأول : القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة .

مقدمة : أهمية معرفة أخصائي العلاقات العامة بالقيم السائدة في المجتمع .

• القيم المهنية السائدة لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية .

• تأثير قيم الإدارة على قيم أخصائي العلاقات العامة .

• المتغيرات التي تؤثر على قيم أخصائي العلاقات العامة .

• القيم المهنية التي يجب أن يتبناها أخصائي العلاقات العامة .

• توافر المعرفة لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية بوجود أخلاقيات ومبادئ خاصة بالمهنة .

• أهمية الممارسة الأخلاقية لوظيفة للعلاقات العامة .

• القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية .

المبحث الثاني : اتجاهات أخصائي العلاقات العامة نحو مستقبل الوظيفة .

• مدى العمومية والتخصص لدى الأخصائيين للمارسين لوظيفة العلاقات العامة .

• مستقبل مهنة العلاقات العامة .

## الفصل الثاني

### الرضا الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية

مقدمة :

• نموذج الرضا الوظيفي والذي استند إليه البحث في القياس .

• أهمية مجال الرضا الوظيفي لأخصائي العلاقات العامة .

• ترتيب الأهمية النسبية للعوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية .

• الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بعناصر الرضا الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة .

المجال . وقد تطلبت هذه الاستمارة إجراء بعض التعديلات اللازمة للمفاهيم والعبارة الواردة بالاستقصاءات الأصلية وتوضيحها وتحسينها بما يلائم البيئة المصرية وقد تمت تجربة الاستقصاء مبدئياً على عينة معقة لعينة الدراسة للتأكد من وضوح المفاهيم والعبارة التي تضمنها الاستقصاء ، ثم تم إجراء بعض التعديلات على قائمة الاستقصاء ، وفقاً لهذه الدراسة الاستطلاعية بحيث أصبحت جاهزة للتطبيق . وقد أعقب جمع البيانات عن طريق الاستقصاء المذكور ، عملية تفرغ وتبويب وتحليل البيانات للوقوف على نتائج الدراسة .

#### مجتمع وعينة الدراسة :

نظراً لارتباط هذه الدراسة بالقيم التي يتبناها أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية ، فإنهم يشكلون الفئة التي تمثل مجتمع الدراسة لهذا البحث ، وإذا يتم اختيار العينة من بين هؤلاء الإحصائيين الذين حضروا البرامج التدريبية في ثلاث دورات التي عقدها مركز التدريب الإداري ببلحاج المركزي للتنظيم والإدارة والتي بدأت في التاريخ التالية :

الدورة الأولى وعقدت اعتباراً من ١٩٨٦/١١/٩ .

الدورة الثانية وعقدت اعتباراً من ١٩٨٧/٢/١ .

الدورة الثالثة وعقدت اعتباراً من ١٩٨٧/٥/٣ .

وبلغ عدد المبحوثين الذين أجريت عليهم الدراسة نحو ١٤٠ مفردة يمثلون مختلف الوزارات والقطاعات وذلك على نحو ما يوضحه الملحق رقم ( ١ ) .

ملحوظة : استخدمت هذه العينة في جمع بيانات دراسة أخرى للباحث هي :

الرفع المهني لأخصائي العلاقات العامة دراسة نظرية مع تطبيق ميداني في بعض المنظمات المصرية .

## تقسيم البحث

ويتناول هذا البحث ثلاثة فصول أساسية كما يلي :



## بالرضا، الوظيفي



وتوضيح العلاقة بين هذه القيم والرضا الوظيفي لدى الإحصائيين ، فإن هذه الدراسة تتطلب نوعين من البيانات بعضها وصفية حيث يحاول تحديد هذه القيم والاتجاهات والرضا الوظيفي لدى المبحوثين وبعضها الآخر يحاول بالتحليل والدراسة الإحصائية إيجاد العلاقة السائدة بين هذه المتغيرات المختلفة والوصول من هذه الدراسة إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تخطيط التعميم بأسلوب أكثر فاعلية من مجرد الاعتماد على الحدس والتخمين .

## منهج البحث :

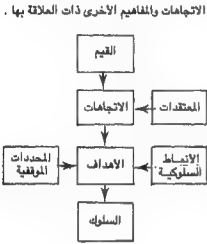
تم استخدام منهج المسح حيث أعد استقصاء لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة . وقد استعين في إعداد الاستقصاء للسند لجمع هذه البيانات ببعض الدراسات والبحوث الأجنبية التي تناولت هذا المجال ، نظراً لندرة الدراسات العربية في هذا

## → القيم المهنية لدى

### أخصائي العلاقات العامة

للاستجابة المواتية أو غير المواتية نحو الأشياء أو الأشخاص أو المفاهيم أو أي شيء آخر .  
ويبرز من هذا التعريف بعض الافتراضات الهامة وهو أن الاتجاه يرتبط بالسلوك ، وأن الاتجاه هو متغير له بعد واحد حيث يرتبط هذا البعد بمشاعر الفرد ذاته ، ولكن ما يمكن ملاحظته هو نتائج هذا الاتجاه وليس الاتجاه نفسه .<sup>(٥)</sup>

وفيما يلي نموذج يوضح علاقة الاتجاهات بالمفاهيم الأخرى والذي يتبين منه موضع القيم ومدى تأثيرها على اتجاهات الفرد وسلوكه .<sup>(٦)</sup>



#### المبحث الأول :

القيم المهنية السائدة لدى أخصائي

العلاقات العامة في المنظمات المصرية

١ - تأثير قيم الإدارة على قيم أخصائي العلاقات العامة .

وهنا يتبادر السؤال التالي بصدد القيم التي يتبنّاها أخصائي العلاقات العامة أنفسهم والتي تنعكس في تصرفاتهم وسلوكهم وإدائهم الوظيفي ، فهل أن وظيفة العلاقات العامة تتطلب تبني قيما محددة لتزويد الأداء في هذه المهمة ، وهل أن المعرفة المسبقة بقيم العاملين في هذا المجال يتنبؤ بسلوكياتهم تجاه الموضوعات المختلفة وفي الظروف والمواقف المتعددة والمتغيرة .

إن الأخلاقيات في ممارسة العلاقات العامة تؤثر عدة تساؤلات ساهمت في تصل إلى الغليان

وأساليب التفكير والممارسة الحياتية والتعليمية التي يدعو إليها أخصائي العلاقات العامة مع القيم والمعايير السلوكية السائدة في مجتمع ما يساعد بصورة كبيرة في سرعة تبني الجمهور لهذه الأفكار والاتجاهات الحديثة فيز معرفة هذه القيم ييسر عمل القائمين بالعلاقات العامة ويحقق أهداف الوظيفة .

وترتبط القيم ارتباطا كبيرا بالاتجاهات والسلوك ، حيث يتأثر سلوك الإنسان بمجموعة القيم والقواعد السلوكية التي تؤثر عليه وتنفذ للسلوك بطريقة ما أو تفضيل مسلك آخر ، وحتى يمكن فهم السلوك البشري يجب أن نسمي إلى اكتشاف مجموعة القيم والقواعد السلوكية التي تنظم هذا السلوك وتوجيهه .<sup>(٧)</sup>

وتعرف القيم بأنها عبارة عن « تنظيمات لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص - والأشياء والمبادئ وأوجه النشاط . ويمكن أن ننظر إلى القيمة على أنها اهتمام أو اختيار أو تفضيل أو حكم يصدره الإنسان على شيء ما متهديا بمجموعة من المبادئ والمعايير التي وضعها المجتمع الذي يعيش فيه والذي يحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه من السلوك .<sup>(٨)</sup> والقيمة ليست مجرد تفضيل ، ولكنه تفضيل يشعر به صاحبه ويعتبره مسوغا من الناحية الأخلاقية أو من الناحية المنطقية أو على أساس الأحكام الحالية ، وعادة يكون مسوغا على أساس تاهيتين من هذه النواحي أو على أساسها كلها .<sup>(٩)</sup>

وإن هذا الصدد يجب أن يعي أخصائي العلاقات العامة جيداً الفرق بين القيم والاتجاهات ، وقد ذكر البيوت عن مفهوم الاتجاه وأهميته في العلاقات الاجتماعية الحديثة مايل « أن مفهوم الاتجاه يعد أهم مفهوم متعدد مميز لا غنى عنه في علم النفس الاجتماعي الأمريكي المعاصر » .<sup>(١٠)</sup>

لقد اتفق علماء الاجتماع في كافة المجالات أن الاتجاه يمكن اعتباره استنادا مسبقا

- درجة رضاه أخصائي العلاقات العامة نحو وظائفهم .
- الصورة الحالية لأخصائي العلاقات العامة والمنظمة لدى الآخرين .

### الفصل الثالث

العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية

محور الدراسة في هذا الفصل هو : دراسة العلاقة بين القيم والرضاء الوظيفي في إطار الحاجات الإنسانية طبقا لمدرج ماسلو .

- الخلاصة وأهم النتائج .
- مراجع البحث .
- الملحق .

#### الفصل الأول

القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة واتجاهاتهم نحو الوظيفة

#### المبحث الأول

القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية

مقدمة : أهمية معرفة أخصائي العلاقات العامة بالقيم السائدة في المجتمع :

تكتن أهمية معرفة أخصائي العلاقات العامة بالمعايير والانضباط السلوكية والقيم والاتجاهات السائدة التي يتبنّاها الفرد المجتمع والتنظيم الاجتماعي الذي يعمل فيه ، في أن هؤلاء الأخصائيين هم الفئة التي تعمل على نشر الأفكار المستحدثة والعمل على تبني الجواهر لتلك الأفكار بهدف تحديث المجتمعات وتطويرها .

نظراً لأن اتفاق هذه الأفكار والمعلومات

بالنسبة لأخصائى العلاقات العامة نظرا لاختلاف وتغير القيم في المجتمعات الحديثة نتيجة لتطور بيئات الأعمال والعلاقات الدوائية وتكنولوجيا الاتصال وما أسفرت عنه تبادل المفاهيم الثقافية والحضارية للمجتمعات المختلفة ومن ثم كثيرا ما نجد أن أخصائى العلاقات العامة في صراع ذاتي وقد يحاول أن يجد لنفسه إجابات صريحة محددة للاستئلة التالية (٧).

- هل أكتب من أجل صاحب العمل الذى أعمل لديه ؟
- هل أتلاب في نتائج الجوائز في مسابقة ما حتى يولج صميل مفضل ؟
- هل أخدع وأراوغ لكي أحصل على معلومات حول وكالات لعملاء آخرين ؟
- هل أصل على لطيفة ظروف تطوى على مخاطرة ؟
- هل أصدر نشرات إخبارية تقدم نصف الحقيقة فقط ؟
- هل أسعى إلى رفعة المديعين والمراسلين الصحفيين أو رجال التشريع ؟
- هل أحجب بعض المعلومات في مؤتمر صمطى ، ولا أصرح بها إلا عندما يطلبها المراسلون الصحفيون على وجه التحديد ؟

ويعنى آخر إلى أى مدى - إذا لزم الأمر - يوافق الأخصائى بين معتقداته وقيمه الشخصية وبين قيم أصحاب الأعمال ورجال الإدارة .

## ٢ - المتغيرات التى تؤثر على قيم أخصائى العلاقات العامة :

وبطبيعة الحال يتغير اختيارنا للأهداف ويتغير أساليب وصولنا إليها من وقت إلى آخر ، وذلك بقدر تعلمنا وإدراكنا وخبرائنا ويتغير الظروف المحيطة بنا ، وإن كان في المجتمعات الديمقراطية وفى العلاقات الاجتماعية تظل الحقيقة دائما هي الحقيقة ولكن هناك تساؤلا وهو هل نستطيع التنبؤ بقيم أخصائى العلاقات العامة عن طريق بعض سمات الشخصية كالسن والنوع ودرجة التعليم وغيرها من المتغيرات .

## ٣ - القيم المهنية التى يجب أن يتبنّاها أخصائى العلاقات العامة .

وإن مؤتمر صمطى للاتحاد الدولى للناشرين بالاتصال في منظمات الأعمال IABC قدم ستيفن لويس . السياسى الكندى والمطلق الإداعى النصائح التالية للممارسين والتى تميز الأداء الأخلاقى (٨).

- كن أميناً في كافة الأوقات .

● عبر عن أخلاقيات المنظمة التى تعمل بها مستندا إلى معاييرك الشخصية ومعايير المجتمع .

● احترم وجهة نظر خصوصك ومعارضيك وجماعيك .

● إحرص على ثقة الآخرين فيك بتنميتها عن طريق تأكيد الناحية الموضوعية في الأداء وليس بالتقاهات .

● إحرص على العرض الكامل بجانب أى موضوع تقدمه .

● ناضل من أجل تحقيق توازن بين ولائك للمنظمة وواجبك نحو الجمهور .

● لا تضخى بالأهداف بعيدة المدى في سبيل تحقيق مكاسب في الأجل القصير .

## ٤ - توفر المعرفة لدى أخصائى العلاقات العامة في المنظمات المصرية بوجود أخلاقيات ومبادئ خاصة بـ : .

وقد تم استقصاء أخصائى العلاقات العامة في عينة الدراسة حول مدى معرفتهم بوجود مبادئ وأخلاقيات خاصة بمهنة العلاقات العامة . ويوضح الجدول التالى نتائج الإجابات .

جدول رقم (١)  
معرفة أخصائى العلاقات العامة بوجود مبادئ وأخلاقيات خاصة بالمهنة

النسبة %	العدد	مدى المعرفة بالمبادئ والأخلاقيات الخاصة بالمهنة
٩٦	١٣٤	نعم
٢	٣	لا
٢	٣	لا أعرف

## ➤ القسم المهنية لمدى

٦ - القيم المهنية لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية :

### أخصائي العلاقات العامة

وبالمناسبة المتعلقة للباحث مع الإحصائيين حول ماهية هذا المبدأ تبين أن جميعهم يشيرون إلى الأخلاقيات والمبادئ الإنسانية العامة والقيم التي يتبنها الفرد والمحدد لسلوكه بصفة عامة وهم يقتنعون تماماً أن هذه المبادئ والأخلاقيات العامة هي التي تحدد سلوكهم في المهنة ، وأنه ليس هناك مصدر معين يحدد لهم مبادئ وأخلاقيات محددة لممارسة المهنة .

#### ٥ - أهمية الممارسة الأخلاقية لوظيفة العلاقات العامة :

ويذكر مارستين أن هناك عدة أسباب عملية جدا تدعو إلى الممارسة الأخلاقية لوظيفة العلاقات العامة هي : (١٠)

- أن الممارسة غير الأخلاقية تدعو إلى فرض القوانين التي قد تكون معوقة وجامدة في حد ذاتها ، فالممارسة الأخلاقية تحفظ حرية الممارسين .
- الممارسة غير الأخلاقية تدمر الثقة التي هي جزء ضروري لأسلوب الحياة الديمقراطية . فهذا لم يستطع الفرد الثقة فيما يقرأ أو يسمع أو يرى ، فلن يستطيع التوصل إلى رأى في أي من الأحداث الهامة الجارية .
- أن مهنة العلاقات العامة لا يمكنها أن تتقدم وتتطور إلا إذا كانت كفأ وأخلاقية . وإلا فإن من يلجأون إلى استخدامها لن يستطيعوا التأكيد من حصولهم على الخدمة التي دفعوا لها الأجر . كما أن الجمهور العام لا يستطيع التأكيد إن ممارستها ستكون لنفعه وأصالحه .

وإن دراسة أجراها دونالد رايت على ١٤٨ مبحوثاً من أعضاء جمعية العلاقات العامة الأمريكية منهم ٧٢ عضواً حاصلين على إجازة الجمعية و ٧٦ غير حائزين على هذه الإجازة وقد حاول التمييز بين الممارسة المهنية وغير المهنية بين الأعضاء المجازين وغير المجازين على أساس تحليل خمسة عوامل هي الجماعات المرجعية ، المشاركة المهنية ، استمرارية التعليم والتطور المهني ، القيم الوظيفية ، ومسئوليات الوظيفة .

وقد أسفر البحث عن عدة نتائج . ومنها أن الأعضاء الحاصلين على إجازة جمعية العلاقات العامة الأمريكية ثبت أنهم مهنيين أكثر من الأعضاء غير المجازين ، حيث تم استقصاؤهم حول سبعة عبارات تمثل القيم المهنية وثلاث عبارات تمثل القيم غير المهنية وكانت الإجابات كما يلي : (١١)

تحليل متوسط مبرج القيم الوظيفية وترتيب أهميتها النسبية لدى أخصائي العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية

القيم الوظيفية		الأعضاء المجازين		الأعضاء غير المجازين	
القيم المهنية	ترتيب الأهمية	متوسط الدرجة	ترتيب الأهمية	متوسط الدرجة	ترتيب الأهمية
القيم المهنية					
الاستقلال	٥	٥,٠	٦	٦,١	٧
القدرة على أداء مهام فنية	٦,٦		٩	٦,٣	٨
القدرة على أداء خدمات	٤,٥		٤	٦,٠	٦
مدى مساهمة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات .	٥,٧		٧	٥,٨	٥
مستوى الاحترام الذي تلقاه العلاقات العامة من الإدارة	٤,٣		٢	٤,٤	١
تقدير واعتراؤه الزملاء	٦,٢		٨	٧,٢	١٠
المكانة في المنظمة	٤,٢		١	٥,٥	٤



القيم الوظيفية		الأعضاء المجازين		الأعضاء غير المجازين	
متوسط الدرجة		ترتيب الأهمية		متوسط الدرجة	
ترتيب الأهمية		متوسط الدرجة		ترتيب الأهمية	
القيم غير المهنية					
الدخل		٤,٤		٢	
تقدير المشرف المباشر		٤,٧		٣	
أمن الوظيفة		٦,٧		٩	

العلاقات العامة في هيئة الدراسة في المنظمات المصرية ؟ وبين أخصائي العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية .

أولاً : ترتيب الأهمية النسبية للقيم الوظيفية لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية ويوضح الجدول التالي ترتيب الأهمية النسبية للقيم لدى أخصائي العلاقات العامة في هيئة الدراسة ؟ انظر : المصرية - علماً بأن الأوزان النسبية أسفل هذه القيم على أهمية نسبية عالية وبالعكس .

على أخصائي العلاقات العامة في هيئة الدراسة للوقوف على ما يلي :

١ - ترتيب الأهمية النسبية لهذه القيم لديهم .  
٢ - توقعات الممارسات المهنية في المجال العلمي لأخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية من خلال التعرف على الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لديهم .  
٣ - هل هناك فروق في ترتيب الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية بين أخصائي

وقد طلب من الباحثين ترتيب هذه القيم الوظيفية طبقاً لأهميتها بالنسبة لهم وتشير المتوسطات المنخفضة إلى أهمية نسبية عالية أما المتوسطات العالية فتعني أن القيم الوظيفية ليست هامة بالنسبة لهم .  
وقد دلت النتائج أن الأعضاء الذين لديهم إجازة لديهم التوجه المهني أكثر من غير المجازين وذلك بالنسبة لترتيبهم لأهمية هذه القيم .  
وقد تم تطبيق هذا المقياس للقيم الوظيفية

#### جدول رقم ( ٢ ) ترتيب الأهمية النسبية للقيم لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية

عبارات القيم	الوزن النسبي	ترتيب الأهمية
القدرة على تادية خدمات	٦,٧	١
تقدير واعتراف الزلاء	٧,٤	٢
أمن الوظيفة	١٠,١	٣
الاستقلال	١٠,٢	٤
القدرة على تادية مهام فنية	١٠,٣	٥
تقدير المشرف المباشر	١٠,٦	٦
المكانة في المنظمة	١٠,٨	٧
مدى مساهمة العلاقات العامة	١١,١	٨
في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات		
الدخل المناسب	١١,٢	٩
مستوى الاحترام الذي تلقاه	١١,٦	١٠
العلاقات العامة من الإدارة		

ثانياً: توقعات الممارسات المهنية في المجال  
العمل لأخصائي العلاقات العامة في المنظمات  
المصرية من خلال التعرف على الأهمية النسبية  
الجدول التالي ترتيب القيم المهنية وغير المهنية  
لدى أخصائيي عينة العلاقات العامة موضع  
الدراسة :

جدول رقم ( ٣ )  
الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لدى  
أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية

الترتيب عموماً	الوزن النسبي	القيم الوظيفية
		<u>أولاً القيم المهنية</u> <u>المستوى الثالث :</u>
١٠	١١,٦	مستوى الاحترام الذي تلقاه العلاقات العامة من الإدارة
٨	١١,١	مدى مساهمة العلاقات العامة في مشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات
		<u>المستوى الثاني :</u>
٧	١٠,٨	المكانة في المنظمة
٥	١٠,٢	القدرة على تأدية مهام فنية
		<u>المستوى الأول :</u>
٤	١٠,٢	الاستقلال
٢	٧,٤	تقدير واعتراف الزملاء
١	٦,٧	القدرة على تأدية خدمات
		<u>ثانياً : القيم غير المهنية</u> <u>المستوى الثالث :</u>
٩	١١,٢	الدخل المناسب
		<u>المستوى الثاني :</u>
٦	١٠,٦	تقدير المشرف المباشر
		<u>المستوى الأول :</u>
٣	١٠,١	أمن الوظيفة

● يبدو من هذا الترتيب النسبي أن القيمة الحاصلة على الترتيب الأول وهى : القدرة على تادية خدمات تشير إلى أننا لو بدأنا مجهوداً مكثفا لإعداد وتدريب أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية للقيام بتادية المهام والوظائف المطلوبة منهم فإن ذلك سيمحقى القيمة الثانية فى الأهمية لديهم وهى : تقدير واعتراف الزملاء وهذا من شأنه يحقق القيمة

الثالثة فى الأهمية لديهم والمتعلقة فى أمن الوظيفة . وهذه القيمة فى جوهرها تشير إلى إحدى الحاجات الأساسية الخمس لدى النفس البشرية والتي إن لم تتوفر فلا مجال لاستئثاره الحاجات الأخرى لدى الإنسان ( الحاجة للأمن فى مدرج ماسلو ) . وهى ذلك فإن توافر هذه الحاجة يدورها يؤدي إلى الشعور بالاستقلال وهى فى جوهرها تحمل المسؤولية وينتضى إلى مستوى حاجات تحقيق الذات .

وتوافر هذه المستويات الأولى سواء فى القيم المهنية وغير المهنية لدى الإخصائين ككامل بأن يحقق ماتلاها من القيم الأخرى المستقصاء والوارد ترتيبها فى الجدول .  
**ثالثا :** الفرق بين ترتيب الأهمية النسبية للقيم المهنية بين أخصائى العلاقات العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية وأخصائى العلاقات العامة فى عينة الدراسة فى المنظمات المصرية .

جدول رقم ( ٤ )  
ترتيب الأهمية النسبية للقيم المهنية وغير المهنية لدى أخصائى العلاقات العامة فى المجتمع المصرى والمجتمع الأمريكى

المجتمع الأمريكى		عينة الدراسة فى المجتمع المصرى	عبارات القيم
الأعضاء المجازين	الأعضاء غير المجازين		
٦	٤	١	القدرة على أداء خدمات
١٠	٨	٢	تقدير واعتراف الزملاء
٩	١٠	٣	أمن الوظيفة
٧	٦	٤	الاستقلال
٨	٩	٥	القدرة على أداء مهام فنية
٣	٥	٦	تقدير المشرى المباشر
٤	١	٧	المكانة فى المنظمة
٥	٧	٨	مدى مساهمة العلاقات العامة فى اتخاذ القرارات
٢	٣	٩	الدخول
١	٢	١٠	مستوى الاحترام الذى تلقاه العلاقات العامة من الإدارة

وفى ضوء البيانات السابقة يثار التساؤل التالى : ما القيم الأصلية لمحة العلاقات العامة والتي يجب ترسيخها لدى الممارسين حتى تاتى ممارسات وظيفة العلاقات العامة على

مستوى عال من الأداء المهنى الأخلاقى فى ذلك لأن القيم تتمكس على أنماط السلوك والممارسات السائدة بين المشتغلين بالعلاقات العامة بمختلف مستوياتهم وبينهم وبين الجمهور المتعامل مع المنظمة .

والإجابة على هذا التساؤل تتطلب دراسة متمسقة لما يجب أن تكون عليه قيم أخصائى العلاقات العامة فى المجتمع المصرى مما يستلزم أن يفرد له بحث خاص ليس هذا محاله .

## → القيم المهنية لدى

### أخصائي العلاقات العامة

#### المبحث الثاني

#### اتجاهات أخصائي العلاقات العامة نحو مستقبل الوظيفة

يدور في الآونة الأخيرة الجدل والتقاش حول مستقبل وظيفة العلاقات العامة من حيث اعتبارين أساسيين تتناولهما بالدراسة وهما :  
١ - مدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين الممارسين لوظيفة العلاقات العامة .

٢ - مستقبل المهنة ذاتها .  
ونعرض فيما يلي الآراء المؤيدة والمعارضة للأعتبار الأول ثم نتناول بالتفصيل لاتجاهات الإخصائيين في عينة الدراسة لهذه الآراء .  
١ - مدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين الممارسين لوظيفة العلاقات العامة .

وفيما يتعلق بمدى العمومية والتخصص لدى الإخصائيين نجد أن هناك آراء تطلب

والأفراد حيث ترى أن « عملاء اليوم والغد أكثر دقة وحذافة بالنسبة لنوعية الخدمة التي يقيمون بشرائها ، ومن ثم فهي ترى أنه يجب التعامل معهم على هذا الأساس ومن ثم فهي ترى أن عهد الممارس العام في طريقه إلى الانقراض ، ويزيد طلب العملاء على المتخصصين ، فالتخصص يتم إما على أساس طبيعة نشاط الصناعة أو المنظمة ، أو على أساس نمط الخدمة أو حجم المنظمة .. وهكذا فالتخصص لم يعد عملية اختيارية بل هو ضرورة (١١)

وقد تم استقصاء إحصائيات العلاقات العامة في عينة الدراسة للوقوف على مدى موافقتهم بالنسبة لشمول وعمومية كفاءات وإدرات ومهارات ممارسي العلاقات العامة . وعدم اقتصره على مجالات عمل أو تخصص محدد . ويوضح الجدول التالي إجابات المبحوثين في هذا الصدد .

#### جدول رقم (٥)

رأي الإخصائيين حول العمومية والتخصص في ممارسة المهنة

النسبة %	العدد	الوافقة على العمومية وعدم التخصص
٨٠	١١٢	أوافق جنداً
١٦	٢٢	أوافق إلى حد ما
٤	٥	غير موافق

المتقدمة قياساً لما تتصف به عمومية المدير Generalist هو أجادته لكافة المجالات المختلفة التي تقع تحت إشرافه ولكنه يعطى فرصاً متكافئة لكافة الأعمال بحيث لا يعد متخصصاً Specialist في إحداها . وبالتالي فإن العمومية تعني النظرة الشاملة والإجابة . ولا يقصد ، بها الجهل في كل شيء وهذا ما يخشى من التركيز في مصر على العمومية

التخصص إلى تنوع التأهيل العلمي لهم والذي يتمثل في ٢٤ نوعاً من المؤهلات العلمية ومن ثم يجد الإخصائيون أن موافقتهم على العمومية إنما يهزم مكانتهم الوظيفية . كما أن التخصص قد يتضمن تهديداً لوظائفهم وفي نظرة الإدارة إلى كفاءاتهم .

● وهناك فرق بين العمومية في الدول المتقدمة وفي الدول النامية فالمقصود بالعمومية في الدول

وتختلف نتائج الجدول السابق مع الاتجاه الكبير للخبراء السائدة في الدول المتقدمة والتي تنظر إلى الطبيعة المتنوعة لوظيفة العلاقات العامة والتي تتطلب العمومية في الممارس . تلك العمومية التي تؤهل للتكيف والتكامل مع المجالات والممارسات المتنوعة .

● وقد ترجع آراء المبحوثين في موافقتهم ( ٨٠ % ) من عينة الدراسة على العمومية وعدم

وقد تم استقصاء أخصائى العلاقات العامة في عينة الدراسة حول توقعاتهم لوظيفة العلاقات العامة والاتجاهات نحوها كجمال عمل في المستقبل ويوضح الجدول التالي إجابات الباحثين في هذا الصدد .

الإدارة التي تسعى إلى التنبؤ بالمستقبل وقياس التغيرات التي تطرأ على العناصر الخفيفة في بيئة المنظمة تلك العناصر التي تنسم في عصرنا الحالي بالتغير السريع المتلاحق . فإنه لا غنى لإدارة المنظمات الحديثة عن هذه الوظيفة بل سوف يزداد الحاجة إليها بتعدد الأعمال واتساعها .

وعدم التخصص والتي قد تؤدي إلى زيادة ضحالة وبسطحية الإعداد والتأهيل التخصصي للممارسين في مختلف المجالات .

## ٢ - مستقبل مهنة العلاقات العامة :

أما من حيث مستقبل المهنة ذاتها فلاننا نرى انه إذا كانت مهنة العلاقات العامة هي وظيفة

جدول رقم (٦)  
اتجاهات الإخصائين نحو  
مستقبل وظيفة العلاقات العامة

النسبة %	العديد	العبارة
٨٦	١٢٠	ازدهار ونمو وتطور وتشعب مجالاتها وزيادة أهميتها والحاجة لها .
١٤	٢٠	أن تظل كما هي في نفس المستوى الانطلاق والتفرع والتصور
—	—	

وهناك من يرجع أهمية الرضاء الوظيفي إلى اعتبارين هما : (١٧)

١ - يعد الرضاء الوظيفي جزءاً من الرضاء عن الحياة ذاتها ، فهم يرون أن طبيعة بيئة الفرد خارج نطاق العمل إنما تؤثر على مشاعر الفرد داخل بيئة العمل ، كما أن العكس صحيح فنظراً لأن الوظيفة تبع جزءاً هاماً من الحياة ، فإن الرضاء الوظيفي يؤثر على رضاء الفرد عن حياته بصفة عامة .

والتأثير على قرارات هامة لدى الإدارة حيث جاءت هذه العبارات في المراتب ٢١ ، ٢٢ ، ٢٣ من العناصر التي تتعلق الرضاء لدى أخصائى العلاقات العامة .

## الفصل الثاني الرضاء الوظيفي لدى أخصائى العلاقات العامة في المنظمات المصرية

### مقدمة :

يعد الرضاء الوظيفي أحد الموضوعات الهامة التي حظيت بالعديد من البحوث والدراسات ، ولعل السبب في هذا الاهتمام الذي يتعلق بالكثف عن اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ونحو المنظمات التي يعملون بها - يرجع إلى عاملين :

أولهما : أن موضوع ما يشعر به العاملون نحو وظائفهم هو موضوع هام في حد ذاته سواء كان يشعر العاملون بأن وظائفهم مرغوبة أو محببة ، تنثر للتحدى أم أنها ممل ، لها معنى أو أنها عديمة التأثير .

ثانيهما : يتعلق باهتمام المديرين بأثر اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ونحو المنظمة على الأداء والإنتاجية .

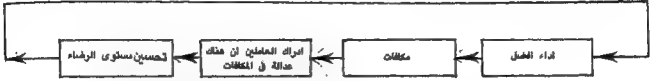
ويتضح من نتائج الجدول السابق مايلي :

يوجد اتجاه متعاقل نحو مستقبل وظيفة العلاقات العامة حيث يرى ٨٦٪ من الباحثين أنها سوف تزدهر وتنمو وتتطور وتشعب مجالاتها وتزيد أهميتها والحاجة إليها ويلاحظ أن ( ١٤٪ ) لفظ يرون أنها سوف تظل في نفس مستواها . ولم يذكر أحد من الباحثين اتجاهات سلبية نحو مستقبل المهنة .

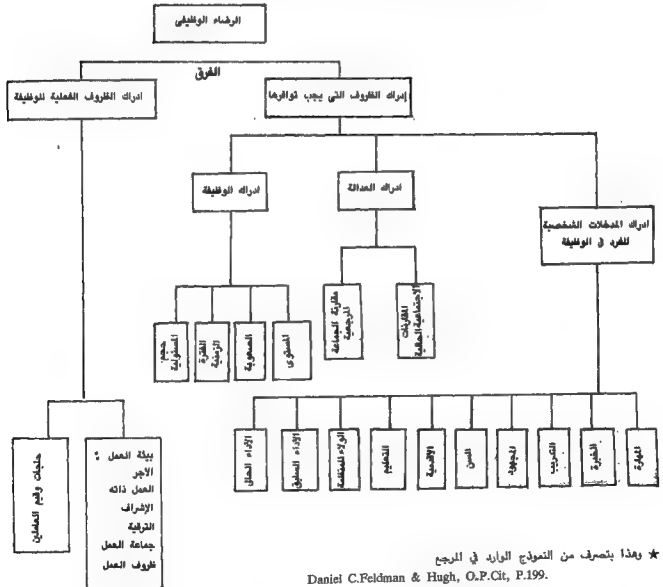
قد يرجع هذا الاتجاه المتعاقل لنظرية الباحثين تجاه مستقبل المهنة إلى درجة الرضاء التي تصلها لهم ووظائفهم الحالية في المهنة وهذا ما يدعو إلى الحذر حيث يتحقق أكبر رضاء لدى الباحثين من عوامل غير مهنية . والتي يوضحها الجدول رقم ( ١٠ ) والتي تدل على أن أكبر درجات الرضاء تتحقق من العوامل غير المهنية الأولى بالجدول ، وهذا قد يشير إلى عدم الرؤية البصرية والتقدير الواعي للباحثين للمتطلبات وظيفية العلاقات العامة في المستقبل والتي تستلزم التركيز على العوامل المهنية لدى الممارسين والتي أسفرت نتائج الرضاء أنها تأتي في مؤخرة العناصر التي تحقق الرضاء وملها إتاحة الوظيفة الفرصة للابتكار والمبادرة ، والوظيفة التي تجعل المنظمة متميزة في بعض المجالات ،

٢ - علاقة الرضاء الوظيفي بالأداء ، وإيها ما يعد سبباً للأختر بمعنى هل أن الرضاء يؤدي إلى أداء أفضل أم أن الأداء الأفضل يؤدي إلى الرضاء ؟ وتستقر البحوث والدراسات إلى أن الأداء الأفضل يؤدي إلى حصول العاملين على مكافآت أعلى ، فإذا ما أدرك العاملون أن هناك عدالة في توزيع هذه المكافآت فإنه ينتج لديهم مستويات أعلى من الرضاء الوظيفي . نظراً لأن العاملين يشعرون بأنهم يحصلون على مكافآت تتناسب مع مستويات أدائهم . ومن جهة أخرى - إذا رأى العاملون أن المكافآت غير كافية وغير متناسبة مع مستوى الأداء فإن هذا سيسبب لديهم شعور بعدم الرضاء .

ويوضح الشكل التالي علاقة الرضاء  
الوظيفي بالأداء  
( رجوع الأثر )



وليعاين نموذج للرضاء الوظيفي والذي استند إليه البحث في قياس الرضاء الوظيفي  
لدى إخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية في عينة الدراسة



★ وهذا يتصرف من النموذج الوارد في المرجع

Daniel C.Feldman & Hugh, O.P.Cit, P.199.

ونتيجة للمحاولات والدراسات التي تمت في مجال الرضاء الوظيفي تم إنشاء العديد من المقاييس التي تقيس العناصر المرتبطة بالرضاء الوظيفي في المجالات المختلفة وقد ركزت الباحثة في قياس عناصر الرضاء الوظيفي لدى أخصائى العلاقات العامة في عينة الدراسة على استخدام مقياس النتائج المهنى الذى يشتمل على ٢٤ عبارة : منها ١٢ عبارة مهنية و ١٢ عبارة غير مهنية والذى يتطلب من المبحوث ترتيب درجة موافقته على كل منها طبقا لمقياس يتكون من سبع درجات تتراوح بين : مهم جداً ، و غير مهم على الإطلاق ، وهذه العبارات تقيس عدة عوامل مرتبطة بالرضاء الوظيفي وقد استخدم في بحث أجرى في الولايات المتحدة الأمريكية لمقياس العلاقة بين المهنية والمسؤولية الاجتماعية في ممارسة العلاقات العامة عند الأخصائيين<sup>(١٣)</sup>

وقد تم تلخيص عبارات المقياس واستخدمت عباراته للمقياس على مدرج من خمس درجات حيث يعبر رقم ( ١ ) على « موافق جداً » ويقم ( ٥ ) على غير موافق نهائيا .

وقد استخدم لمقياس الرضاء الوظيفي عن طريق قياس الفرق بين مدى الموافقة على كل عبارة من حيث :

– اتجاه المبحوث حول مدى أهمية العبارة له بالنسبة لأية وظيفة .

– اتجاه المبحوث حول ما تنتجه له وظيفته الحالية فيما يتعلق بكل عبارة .

وبقياس الفرق بين أهمية العبارة لدى المبحوث وما تنتجه له وظيفته الحالية يتحدد درجة رضائه .. حيث تبنت الباحثة نموذج الرضاء الوظيفي الذى سبق الإشارة إليه والذى يتحدد فيه الرضاء الوظيفي لدى

العاملين عن طريق قياس الفرق بين إدراكهم للظروف التى يجب توافرها ، وإدراكهم للظروف الفعلية الوظيفية .

وقد تم استخدام معامل ارتباط الرتب سبعيمان للبيانات اللبوية في قياس هذه الفروق لتقدير مدى الرضاء الوظيفي .

$$\sigma^2 \text{ س} + \sigma^2 \text{ ص} + \sigma^2 \text{ ف} \\ \text{ومعادلتها} = \frac{\sigma^2 \text{ س} \sigma^2 \text{ ص}}{\sigma^2 \text{ س} + \sigma^2 \text{ ص} + \sigma^2 \text{ ف}}$$

ويجدر الإشارة أن كل عبارة من الأربعة وعشرين عبارة الواردة في الاستقصاء تعزى إلى الثمانية بنود التالية والتي تقيس الرضاء الوظيفي ، حيث أن كل بند من البنود الثمانية التالية يتناول عاملا أو أكثر من الأربعة وعشرين عبارة في الاستقصاء والتي تغطي جميعها كافة العناصر الواردة في نموذج الرضاء الوظيفي سابق الذكر .

ونوضح فيما يلى توزيع عبارات الاستقصاء على الثمانية بنود التى تقيس الرضاء الوظيفي لدى أخصائى العلاقات العامة في عينة الدراسة .

#### ١ – الأجر :

- الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى طيب .
- شغل وظيفة لا تترك شرويف أمرتى المعيشية .
- القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفية .

#### ٢ – ظروف العمل :

- أمن الوظيفة .
- ٣ – العمل ذاته :
- العمل لدى منظمة معروفة ومتميزة .
- اشغل وظيفة أساسية وذات قيمة .
- إتاحة الفرصة وإمكانية التأثير في تفكير الجمهور .

● الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة في بعض المجالات .

● أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع .

٤ – الإشراف :

- تقدير الرئيس المباشر للعمل .
- عدم وجود إشراف قريب مقيد مستمر على العمل .
- إمكانية الحصول على المساعدة من الذين يعمل معهم .
- ٥ .. جماعة العمل :

- التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء .
- التواجد مع أشخاص متجانسين معي في الطابع والشروط .
- وخفية تتيج لي الاتصال بأشخاص مهمين .
- ٦ – ( الابتكار وانموا لفرص التعبير عن الذات ) :
- إمكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة في مجال العمل .
- إتاحة الفرصة للابتكار والمبادرة .
- إتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة .
- ٧ – المستوى التنفلي للوظيفة :

- التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة .
- شغل وظيفة لها مكانة وميزة رفيعة في المجتمع .
- ٨ – التقدير ( فرص الترقية ، التقدم الوظيفي ، المكافئة المرموقة ) .
- احترام قدرات وكفاءات العاملين .
- شغل المناصب العليا في المنظمة التى أعمل بها .
- شغل وظيفة تقدر بها أسرتى .
- التقدم في المجال المهني .

الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفي لدى أخصائى العلاقات العامة :-

ويوضح الجدول التالى ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى المبحوثين طبقا للعوامل الأكبر تكرار في الوزن الأول .

١ – المستوى التنفلي للوظيفة :

- التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة .
- شغل وظيفة لها مكانة وميزة رفيعة في المجتمع .
- ٨ – التقدير ( فرص الترقية ، التقدم الوظيفي ، المكافئة المرموقة ) .
- احترام قدرات وكفاءات العاملين .
- شغل المناصب العليا في المنظمة التى أعمل بها .
- شغل وظيفة تقدر بها أسرتى .
- التقدم في المجال المهني .

الأهمية النسبية للعوامل المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفي لدى أخصائى العلاقات العامة :-

ويوضح الجدول التالى ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى المبحوثين طبقا للعوامل الأكبر تكرار في الوزن الأول .

١ – المستوى التنفلي للوظيفة :

جدول رقم (٧)  
ترتيب الأهمية النسبية للعوامل التي تحقق  
الرضا الوظيفي لدى الخصاصى العلاقات العامة في  
المنظمات المصرية طبقا للعوامل لأكثر تكرار في الوزن الأول

ترتيب الأهمية النسبية	الأوزان	العوامل
١	٩٥	* الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشي طيب
٢	٩٠	* التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء
٣	٨٨	* تقدير الرئيس المباشر للعمل
٣	٨٨	* شغل وظيفة لا تترك ظروفاً أسرى المعيشية
٣	٨٨	* التواجد مع أشخاص متجانسين معي في الطابع والظروف
٤	٨٥	* إمكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة في مجال العمل
٥	٨٣	* العمل لدى منظمة معروفة ومعتزة .
٥	٨٣	* احترام قدرات وكفاءة العاملين
٦	٧٨	* إتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة
٦	٧٨	* شغل وظيفة ذات قيمة وأساسية
٧	٧٥	* أمن الوظيفة
٧	٧٥	* وظيفة تتيح لي الاتصال بأشخاص مهمين
٨	٦٨	* إمكانية الحصول على المساعدة من الذين أحصل معهم
٨	٦٨	* التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة
٩	٦٥	* إتاحة الفرصة وإمكانية التأثير في تفكير الجمهور
١٠	٦٣	* شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة في المجتمع
١١	٦٠	* إتاحة الفرصة للابتكار والمبادرة
١٢	٥٨	* أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع
١٣	٥٥	* شغل المناصب العليا في المنظمة التي أحصل بها
١٣	٥٥	* الوظيفة التي تجعل المنظمة متميزة في بعض المجالات
١٤	٥٣	* شغل وظيفة تفسر بها أسرتي
١٥	٤٣	* التقدم في المجال المهني
١٦	٣٥	* القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفة
١٧	٣٠	* عدم وجود إشراف قريب مستقر على العمل

ونظراً لأن قياس الرضا الوظيفي لدى كل بند منها على عدد من العبارات ، فإننا  
أخصائى العلاقات العامة في عينة الدراسة قد  
اعتمد على مقياس يتضمن ثمانية بنود يشتمل  
إلى ترتيب الأهمية النسبية لكل عبارة على حدة  
في هذا الصدد - هو ما يساهم به ترتيب كل  
عبارة في الترتيب العام للبنود الثمانية التي  
تقيس الرضا الوظيفي .



**جدول رقم ( ٨ )**  
**متوسط ترتيب الأهمية النسبية للعوامل**  
**المرتبطة بعناصر الرضاء الوظيفي**  
**لدى أخصائي العلاقات العامة**

متوسط الترتيب	عناصر الرضاء الوظيفي
٤	جماعة العمل
٦,٦٧	الأجر
٧	ظروف العمل
٧	الابتكار والنمو وفرص التعبير عن الذات
٩	المستوى التنظيمي للوظيفة
٩,٣	الإشراف
١٠,١	العمل ذاته
١١,٧٥	التقدير ( فرص الترقية والتقدم الوظيفي )

لقياس الفروق بين ترتيب الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى المبحوثين ودرجة تحقيق وظائفهم العالية لهذه العوامل ينتج درجة رضائهم نحو وظائفهم .

ويوضح الجدول التالي ترتيب درجة رضاء أخصائي العلاقات العامة بالنسبة للعوامل المرتبطة بالوظيفة .

إشباع هذه العوامل أي ما تتيحه لهم وظائفهم المالية لكل من تلك العوامل فقد طلب من المبحوثين - إعطاء رقم لكل من الأربعة وعشرين عاملاً يتراوح بين ١ ، ٥ - حيث يمثل رقم ( ١ ) أقصى درجة إشباع لهذا العامل ويمثل رقم ( ٥ ) عدم الإشباع على الإطلاق . وتطبيق معامل ارتباط الرتب سبيرمان

درجة رضاء أخصائي العلاقات العامة نحو وظائفهم :

نظرا لاستناد هذا البحث إلى قياس الرضاء الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة في المنظمات المصرية موضع الدراسة على قياس الفرق بين ترتيب المبحوثين لأهمية العوامل التي تحقق رضاءهم الوظيفي وبين درجة

**جدول رقم ( ٩ )**  
**درجة الرضاء الوظيفي لدى أخصائي العلاقات العامة**

معامل الارتباط	العبرة
٧٠	١ - القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفة
٦٩,٥	٢ - التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء
٦٩,٤٣	٣ - وظيفة تتيح لي الاتصال بالأشخاص مهمين
٦٨,١١	٤ - التواجد مع أشخاص متجانسين معي في الطباع والظروف
٦٣,٥٦	٥ - عدم وجود أشراف قريب مقيد مستمر على العمل
٦٢,٩٨	٦ - إتاحة الفرصة وإمكانية التأثير في تفكير الجمهور
٥٩,٤٩	٧ - أمن الوظيفة
٥٩,٣١	٨ - اشغل وظيفة أساسية في المنظمة وذات قيمة
٥٨,٦٣	٩ - التقدم في المجال المهني
٥٧,٠٣	١٠ - إمكانية الحصول على المساعدة من الذين أعمل معهم
٥٤,٤٤	١١ - شغل وظيفة لها مكانة ومزلة رفيعة في المجتمع
٥٤,٣٦	١٢ - إمكانية التطور والنمو نتيجة الخبرة في مجال العمل

معامل الارتباط	العبارة
٥١,٨٦	١٣ - العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة
٤٩,٦٩	١٤ - الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشي طيب
٤٥, —	١٥ - تقدير الرئيس المباشر للعمل
٤٤,٧٥	١٦ - أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع
٤٣,٤٧	١٧ - إتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة
٤٠,٣٢	١٨ - شغل المناصب العليا في المنظمة التي تعمل بها
٣٥,٩٤	١٩ - شغل وظيفة لاتريك ظروف أسرتي في المعيشة
٣١,٨٦	٢٠ - احترام قدرات وكفاءة العاملين
٢٧,٢٤	٢١ - إتاحة الفرصة للابتكار والمبادرة
٨,١٥	٢٢ - الوظيفة التي تجعل المنظمة متميزة
	في بعض المجالات نتيجة الاشتغال بها .
٦,٥٤	٢٣ - التأثير على قرارات عامة لدى الإدارة
٣,٣١	٢٤ - شغل وظيفة تفخر بها أسرتي

ويتلخص العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي إلى عوامل مهنية وعوامل غير مهنية نجد أن الترتيب يسفر عن نتائج محددة كما يوضحه الجدول التالي :

#### جدول رقم (١٠)

ترتيب درجة رضا اخصائي العلاجات العامة بالنسبة للعوامل المهنية وغير المهنية المرتبطة بالوظيفة

معامل الارتباط	العبارة
	<b>العوامل المهنية</b>
٦٣,٥٦	١ - عدم وجود أشراف قريب ملقيد مستمر على العمل
٦٢,٩٨	٢ - إتاحة الفرصة وإمكانية التأثير في تفكير الجمهور
٥٩,٣١	٣ - إشغل وظيفة أساسية في المنظمة ذات قيمة
٥٨,٦٣	٤ - التقدم في المجال المهني
٥٤,٣٦	٥ - إمكانية التطوير والنمو نتيجة الخبرة في مجال العمل
٥١,٨٦	٦ - العمل لدى منظمة معروفة ومحترمة
٤٥, —	٧ - تقدير الرئيس المباشر للعمل
٤٣,٤٧	٨ - إتاحة الفرصة لتعلم مهارات ومعلومات جديدة
٣١,٨٦	٩ - احترام قدرات وكفاءة العاملين
٢٧,٢٤	١٠ - إتاحة الفرصة للابتكار والمبادرة
٨,١٥	١١ - الوظيفة التي تجعل المنظمة متميزة
	بعض المجالات نتيجة لاشتغال بها
٦,٥٤	١٢ - التأثير على قرارات عامة لدى الإدارة

معامل الارتباط	العبارة
	<b>العوامل غير المهنية</b>
٧٠	١ - القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفة
٦٩,٥	٢ - التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء
٦٩,٤٣	٣ - وظيفة تتيح لي الاتصال بأشخاص مهمين
٦٨,١١	٤ - التواجد مع أشخاص متجانسين معي في الطابع والظروف
٥٩,٤٩	٥ - أمن الوظيفة
٥٧,٠٣	٦ - إمكانية الحصول على المساعدة من الذين أعمل معهم
٥٤,٤٤	٧ - شغل وظيفة لها مكانة وميزة رفيعة في المجتمع
٤٩,٦٩	٨ - الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشي طيب
٤٤,٧٥	٩ - أن تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع
٤٠,٣٢	١٠ - شغل المناصب العليا في المنظمة التي أعمل بها .
٣٥,٩٤	١١ - شغل وظيفة لا تترك ظروف أسرتي المعيشية
٣,٣١٠٠	١٢ - شغل وظيفة تفخر بها أسرتي

البحث عن وظائفهم تم استقصائهم حول وجهة نظرهم بالنسبة لما يشعر به الناس نحو الشخص الذي يعمل في مجال العلاقات العامة . ويوضح الجدول التالي إجابات المبحوثين في هذا الصدد .

يشغلها أي كيف يراه الآخرون ؟ فغالبا ما يشعر الفرد بفخر بانتمائه لوظيفته حسب مكانة هذه الوظيفة في المجتمع ويؤثر مدى افتخاره بالوظيفة في مدى رضائه عنها . وإتاكيد مدى رضاه الأشخاص في عينة

الصورة الصالية لأخصائي العلاقات العامة والمنظمة لدى الآخرين :

ومن العناصر التي تحلق رضاه الفرد عن عمله هو انطباع الآخرين حول هذه المهنة ومن

#### جدول رقم (١١)

وجهة نظر أخصائي العلاقات العامة بالنسبة لشعور الناس نحو الشخص الذي يعمل في مجال العلاقات العامة مرتبة طبقا للنسبة المئوية

النسبة	العدد	اتجاهات الآخرين
٥١	٧٢	محايد
٣٩	٥٥	مؤيد
٩	١٣	معارض

( ٣,١٣ ) -

أما نسبة المؤيدين ( ٣٩ ٪ ) من عينة المبحوثين تتفق نسبة المعارضين بدرجة كبيرة ( ٩ ٪ ) ومن ثم نجد أنه لا يزال هناك تقاؤل لا يأس به لدى الأخصائيين نحو صورتهم المنطبقة لدى الجماهير .

يؤدى إلى عدم افتخاره بها وبالتالي عدم رضائه عنها . وتتلقى هذه النتائج مع نتائج ترتيب درجة رضاه المبحوثين بالنسبة للعوامل المرتبطة بالوظيفة حيث، جاءت عبارة « شغل وظيفة لها مكانة وميزة رفيعة في المجتمع في المرتبة الحادية عشرة من العوامل التي تحقق الرضاء بدرجة ارتباط قدرها ( ٥٤,٤٤ ) كما جاءت عبارة « شغل وظيفة تفخر بها أسرتي في المرتبة الأخيرة من العوامل بدرجة ارتباط سالب قدره

وتدل نتائج الجدول السابق أن أخصائي العلاقات العامة يشعرون أن صورتهم باهتة لدى أفراد المجتمع الذي يعيشون فيه . إذ أن أكثر من نصف المبحوثين ( ٥١ ٪ ) من العينة يرون أن اتجاهات الناس نحو الشخص الذي يعمل في مجال العلاقات العامة تتسم بالحيادية أي أنها غير محددة بين القبول والرفض وتنعكس هذه النتيجة الصورة التي يتلقاها أخصائي العلاقات العامة لنفسه في أعين الآخرين . وهي بلاشك صورة مهزوزة . مما

## → القسم المهنية لمدى

### أخصائى العلاقات العامة

#### الفصل الثالث

#### العلاقة بين القيم والرضا الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية

تعد معرفة القيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة على جانب كبير من الأهمية نظراً لأنه من خلال تلك المعرفة يمكن التنبؤ باتجاهاتهم نحو العديد من العوامل التى ترتبط بالرضا الوظيفى وبالتالي تؤثر فى مستويات أدائهم لوفاؤهم.

ويعد قياس الاتجاهات لأخصائى العلاقات العامة نحو رضاؤهم هو الخطوة الأولى التى يبنى على أساسها كافة العمليات اللازمة لتعديل وتغيير وتدريب تلك الاتجاهات بما يحقق التوازن بين مصالحهم ومصالح المنظمة التى يتحقق معه رضاؤهم الوظيفى وزيادة الإنتاجية وعسوى الأداء.

وتتناول دراسة العلاقة بين القيم والرضا الوظيفى لدى أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية من خلال عرض وتحليل

ومقارنة نتائج ما توصلت إليه الدراسة فى الفصلين السابقين والتى تتركز حول :

هل هناك ارتباط بين الأهمية النسبية للقيم التى يتبناها أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية وبين الأهمية النسبية للعوامل التى تحقق الرضا الوظيفى لديهم .  
محور الدراسة :

وفى هذا الفصل نحاول دراسة العلاقة بين القيمة والرضا الوظيفى فى إطار من الحاجات الإنسانية طبقاً لدرج ماسلو<sup>(١١)</sup>

● الحاجات الفسيولوجية ، الغذاء والملابس والحاجات الجسدية .

● الأمن : الفسيولوجى والذهنى والمالطى .

● العاطفة والحب : الحاجة لأن نشعر بحب الآخرين لنا .

● الاحترام والتقدير : الحاجة بأن نشعر باحترام الآخرين لنا .

● تحقيق الذات : ويمثل فى تحقيق أهدافنا ، واستخدام مواهبنا فى العمل .

وإذا كانت الحاجات هى التى ينشأ عند استثارته دوافع الإنسان نحو أهداف معينة فإن القيم هى التى تعدد للإنسان الطرق

المختلفة التى يصح أو لا يصح السير فيها للوصول إلى تلك الأهداف بينما تعبر الاتجاهات عن نزعة الفرد للتصرف قبل مختلف الأشياء من ( الطرق والمفاهيم والأدوات ) وغيرها التى يستخدمها فى سبيل تحقيق أهدافه من خلال الطرق التى يتبعها .

وعلى ذلك فهناك ارتباط واضح بين الاتجاهات والقيم وعلاقتها بتحقيق مختلف الحاجات التى يسعى الإنسان إلى تحقيقها بصفة عامة .

وبالنسبة للدراسة الحالية حيث ينصب الاهتمام بقيم أخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية ورضاؤهم الوظيفى ، فمن المناسب أن ننظر إلى ماتم استقصاؤهم من اتجاهات وقيم فى إطار مختلف الحاجات الإنسانية التى يسعىون إلى إشباعها حيث يعتمد البحث على مدرج الحاجات الإنسانية لدى ماسلو والذي سبق الإشارة إليه .

ويوضح الجدول التالى ترتيب الأهمية النسبية للقيم وعناصر الرضا الوظيفى ، التى تم استخدامها فى استقصاء أخصائى العلاقات العامة فى الفصلين السابقين وذلك فى إطار الحاجات الإنسانية . الخمس التى حددها ماسلو .

جدول رقم ( ١٣ )

ترتيب الأهمية النسبية للقيم وعوامل الرضا لدى أخصائى

العلاقات العامة فى إطار الحاجات الإنسانية طبقاً

لمدرج ماسلو

الترتيب	عوامل الرضا الوظيفى	الترتيب	القيم	الحاجات إنسانية
١	الحصول على دخل كاف لضمان مستوى معيشى	٩	الدخل المناسب	الحاجات المادية
٢	شغل وظيفة لاتترك ظروف أسرتى المعيشية			
١٦	القدرة على الاستمتاع بإمكانات الوظيفية			
٧	أمن الوظيفة	٣	أمن الوظيفة	حاجات الأمن
٢	التعامل مع الأشخاص أكثر من التعامل مع الأشياء	٢	تقدير واعترااف الزملاء	الحاجات الاجتماعية
٣	التواجد مع أشخاص متجانسين معى فى الطباع والظروف	٦	تقدير المشرف المباشر	

الترتيب	عوامل الرضاء الوظيفي	الترتيب	القيم	المتاحات المدية
٧	وظيفة تتيح لى الاتصال بأشخاص مهمين			
٣	تقدير الرئيس المباشر للعمل			
١٧	عدم وجود اشراف قريب يعتمد مستمر على العمل			
٨	امكانية الحصول على المساعدة من الذين اسعمل معهم			
٥	احترام قدرات وكفاءة العاملين	١٠	مستوى الاحترام الذى تلقاهالعلاقات العامة من الإدارة	الحلجات التقدير
١٣	شغل المناصب العليا فى المنظمة			
١٤	شغل وظيفة تتفخر بها اسرتى			
١٠	شغل وظيفة لها مكانة ومنزلة رفيعة فى المجتمع	٧	المكانة فى المنظمة	
١٥	التقدم المهنى			
٨	التأثير على قرارات هامة لدى الإدارة	٨	مدى مساهمة العلاقات فى مشاركة الإدارة فى اتخاذ القرارات	
٤	امكانية التطوير والنمو نتيجة الخبرة فى مجال العمل			
١١	اثاحة الفرصة للإبتكار والمبادأة	١	القدرة على تأدية خدمات	تحقيق الذات
٦	اثاحة الفرصة لتعليم مهارات ومعلومات جديدة			
٥	العمل فى منظمة معروفة ومحترمة	٤	الاستقلال	
٦	اشغل وظيفة اساسية وذات قيمة			
٩	اثاحة للفرصة وإمكانية التأثير فى الجمهور	٥	القدرة على تأدية مهام غنية	
١٣	الوظيفة التى تجعل المنظمة متميزة			
١٢	ان تشتمل الوظيفة على الإثارة والتنوع			

لها نظرا لأن إشباع تلك العوامل يؤثر بالتأكيد على مستويات أدائهم لوظائفهم ، فضلا من أهمية الأخذ فى الاعتبار أن هذه العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفي لابد وأن تأتى متفقة وفى إطار القيم التى يتبنّاها اخصائى العلاقات العامة وهذه نتيجة منطقية للنظرى السابق والذي أوردناه فى الفصل الأول موضحين مدى تأثير قيم الفرد على اتجاهاته وسلوكه .

للعوامل التى تحقق الرضاء الوظيفي لديهم إنما يتراوح بين قيمتين أدناها تصل ٠,٥ وأقصاها تصل إلى ٠,٨ .

وبى ضوء ما تقدم نجد أنه لحدوث أى تغيير إيجابى فى سلوك اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية وارباع مستويات أدائهم ، لابد من التركيز على دراسة اتجاهاتهم نحو العوامل المرتبطة بالرضاء الوظيفي لديهم . وأن تعمل المنظمات على تعزيز تلك العوامل التى لها أولوية فى الأهمية النسبية لديهم ، وعلى تطبيق درجة كافية من الإشباع

وباحتساب معامل الارتباط سبيرمان

$$1 - 6 \text{ مـ فـ } \\ \text{ن (ن}^2 - 1)$$

بين ترتيب عبارات القيم وترتيب عوامل الرضاء يوضح

إن هناك ارتباطا موجبا وقويا بما يجعلنا غير مجانبين الدقة عندما نقول أن الارتباط بين ترتيب أولوية القيم التى تم استقصاؤها لدى اخصائى العلاقات العامة فى المنظمات المصرية فى عينة الدراسة وبين ترتيب الأهمية النسبية -

## مراجع البحث

### المراجع العربية

٣ - د . حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الثالثة ( القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٤ ) .

٢ - د . جابر عبد الحميد جابر : مفصل لدراسة السلوك الإنساني ، ( القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٦ ) .

١ - د . إبراهيم الفهمي : السلوك الإنساني ، ( القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٢ ) .

### المراجع الأجنبية

19 . Smith M. Brewster , " personal Values as Determinents of Political Attitude " , Journal Of Psychology 23 ( 1949 ) .

20 . Van Leuven James K . Measuring Values Through Public Relations , Public Relations Review , Spring , 1980 .

21 . Werther , William B. & Davis Keith , Personnel Management and Human Resources , McGraw - Hill int. book Co. London , 1982 .

22 . Wilcox Dennis L. Ault Philip H. AGE E WARKEN K. Public Relations : Strategies and Tactics , ( Harper & Row Publisher , N.Y. 1986 ) .

23 . Wright Donald K. Professionalism and Social Responsibility in Public Relations , Public Relations Review , Vol. V , No. 3 Fall , 1979 .

24 . Wright Donald K. Accreditation's Effect on Professionalism , Public Relations Review , Vol. VII , No. I. Spring 1981 .

25 . Wright Donald K. , Age and the Moral Values of Practitioners , Public Relations Review , Vol. XI , No. I Spring , 1985 .

26 . Zimbardo Philip G. , et al Influencing Attitudes and Changing Behavior ( Reading Mass : Addison Wesley , 1977 ) .

News , Vol. XXXV , No. 53 , December 1979 .

10 . Henry Kenneth , Defenders and Shapers Of the Corporate Image , ( New Haven , Connecticut : College & University Press Publishers , 1972 ) .

11 . Howard , Chase W. " Controversy : Public Relations and Public Policy " , Public Relations Journal , May 1979 .

12 . Maister , David Firm Management , Public Relations Journal , August , 1985 .

13 . Marshal , Larry , " the New Breed Of Public Relations Executive " Public Relations Journal , July 1980 .

14 . Marston , John E. , Modern Public Relations , ( McGraw - Hill , inc. , U.S.A. 1979 ) .

15 . Maslow , Abraham H. Motivation and Personality ( New York : Harper & Row , 1954 ) .

16 . Mendell , Jay S. " The Practitioner as a Futurist " , Public Relations Journal , December , 1980 .

17 . Mitchell , Terence R. , People in Organizations , McGraw - Hill int. Book Co. , London , 1982 ) .

18 . Rosenberg Milton , " Cognitive Structure and Attitudinal Effect " Journal of Abnormal and Social Psychology 53 ( 1956 ) .

1 . Allport G.W. Attitudes Inc. Mur-chinson ( ed ) A . Handbook Of Social Psychology ( Worcester , Mass Clark University Press , 1935 ) .

2 . Bayer Raymond , " Social Indicators and sample Surveys " , Public Opinion Quarterly 30 ( 1967 ) .

3 . Black Sam & Sharpe Melvin L. Practical Public Relations , ( Prentice - Hall , Inc , Englewood Cliffs , New Jersey , 1983 ) .

4 . Druck Kalman B. and Hiebert Ray E. Your Personal Guide - book to help you Chart A more successful career in public Relations ( New york : Public Relations Society Of America , 1979 ) .

5 . Edelman Daniel J. " Managing the Public Relations Firm in the 21st Century , " Public Relations Review , Fall , 1983 .

6 . Feldman Daniel C. & Arnold Hugh J. Managing Individual and Group Behavior In Organizations , ( McGraw - Hill int. , Book Co London , 1983 ) .

7 . Finn David " struggle for Ethics in Public Relations . " Harvard Business Review , January - Feb. , 1959 ) .

8 . Fishbein Martin and Ajzen Leek , Beliefs , Attitudes and Attention . ( Reading , Mass : Addison Wesley , 1977 ) .

9 . Griswold Denny , Public Relations

## هوامش موضوع القيم المهنية

- ( ٨ ) Dennis L. Wilcox, etall. op. cit., p; 118.
- ( ٩ ) John E- Marston, op. cit. pp 452- 452.
- ( ١٠ ) Donald K. Wright, Accredition S EFF ects on pfresiona lism public relations Review, vol. VII, No. I, spring 1981, PP 49-60.
- ( ١١ ) Larry Marshay Tbid . PP. LL.120
- والذي كتلف عنه بحث الوضع المهني الاخصائى العلاقات العامة دراسة نظرية مع تطبيق ميدانى فى بعض المنظمات المصرية والذي أجرته الباحثة على نفس العينة .
- ( ١٢ ) william B. Werther, JRl Keith Davis, Personnel Manage ment and Human Resouctcs, ( Mc Graw - Hill Inc. Book co., London, 1982 ) P.P. 268- 270.
- ( ١٣ ) Donald K. Wright, Professionalism and Social Responsibility in public relation, public Relations Review, Vol. V, No. 3, Fall 1979, pp. 24-26.
- ( ١٤ ) Abraham H. Maslow, Motivation and Personality ( New York : Harpev & Row, 1954 ) P.P.88 - 106 .
- ( ١ ) د إبراهيم الخورى . السلوك الإنسانى . ( القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، ١٩٨٣ ) ص ١٤٠ .
- ( ٢ ) د . حامد عبد السلام زهران - علم النفس الاجتماعى ( القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٤ ) الطبعة الثالثة ، ص ١٢٥ .
- ( ٣ ) د . جابر عبد الحميد جابر مدخل لدراسة السلوك الإنسانى ( القاهرة دار النهضة العربية ١٩٧٦ ) ص ١٤٢ .
- ( ٤ )- G. W. Allport, Attitudes. in c. Murchinson ( ED. ), A Hand book of social psychogy ( Worcester, Mass : C/ ar K University press, 1935 ), p. 798.
- ( ٥ )- Terence R. Mitc HELL, people in Organization, ( MCG raw - Hill int., Book Co., London, 1982 ) pp. 127' 128.
- ( ٦ ) بتمصرف من النموذج الوارد فى ( ١٢ ) op-cit ) p.128.
- ( ٧ ) Dennis L. Wilcox, Philip h. Ault, WARREN K. AGEe, Public Relations, : Strategies and Tectics, ( Harper & Rew Publisher, N. Y. 1986 ) p. 115.



# أبحاث الطلاب : نحو نظام الامتحانات في كلية العلوم

١ / ١ مقدمة للمشكلة موضوع الحديث :

١

مقدمة  
البحت

تعتبر الامتحانات مقياساً لقياس معارف الطلاب ومعلوماتهم في موضوعات محددة إثر تعلم تلقوي في فترة زمنية معينة<sup>(١)</sup>، وقد أبرزت دراسات متعددة أن المخاوف النفسية من الامتحانات من أبرز المشكلات الدراسية التي تواجه الطلاب<sup>(٢)</sup>، وعلى الرغم من أن الأهداف الأساسية للامتحانات وبمختلف مستويات التعليم تتركز في كونها عملية تعليمية وتربوية لبناء الشخصية وإشباع الاحتياجات النفسية والاقتصادية ... إلخ بجانب أنها عملية لتقويم للنتائج والتقدير للوقوف على قابلية الطلاب وربقياتهم وقدراتهم، وتحديد قدرات وإمكانات الأساتذة، ومدى صلاحية المادة التعليمية لمستوى الطلاب، ثم معرفة مدى فهمهم للمادة<sup>(٣)</sup>، إلا أن نتائج الدراسة الاستكشافية التي قامت بها الباحثة لعينة من طلبة وبكاليت المستوى الرابع بكلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ومن مختلف الأقسام بالكلية من قسم الإدارة العامة، والمحاسبة، وإدارة الأعمال، والعلوم السياسية، ثم قسم الاقتصاد، أوضحت أن الامتحانات بوضعها الحالي أصبحت مصدراً للمخاوف والقلق للحظ الآل كما أدت إلى ظهور أخطاء سيكولوجية تتعلق بسلوكيات الطلاب مع التوازن مع النظام بسبب القلق والانفعال المستمر<sup>(٤)</sup>، مع تأثيرها على الاستعداد النفسي والعلمي للطلاب، بل أدت إلى عدم الرضا لدى بعض الطلاب عن أبعاد متعددة لنظام الامتحان المالي بالجامعة، وهذا ما يفرض ضرورة القيام بالبحوث والدراسات للكشف عن بعض الجوانب الإيجابية والسلبية للنظمة وأجهزة الامتحانات بالجامعة وتحليل ودراسة اتجاهات الطلاب نحوها للتوصل إلى أنجح أساليب التقويم والقياس وأسلم صيغ للامتحانات حيث تقدم الاتجاهات تلبية الحاجات المرغوبة للأفراد خاصة ما يتعلق بالسلوك الذي يخلق الرضا من قبل الآخرين، كما يمثل انعكاساً للقيم والمثل التي يتبناها الفرد نحو مختلف القضايا، وللتعريف أيضاً عن الشعور الذي يبعثه الفرد تجاه موضوع ما - نظام الامتحانات - سواء إيجابياً أو سلبياً بجانب اكتساب المعلومات والمعرفة والتكلم مع الأحداث والمحيط الخارجي<sup>(٥)</sup>.

مجموعتين رئيسيتين، الأولى وهي نظريات الثبات Consistency<sup>(٦)</sup>، وتنقسم إلى نظريات التطبيق والتي تدور حول أن التغيرات التي تحدث في تقييم موقف ما دائماً تكون في الاتجاه الذي يزداد فيه التطبيق مع الموقف الأصلي ونظريات التوازن البنائي والمعزل والتي توضح أنه يوجد لدى الأفراد نزعة لفصل الاتجاهات التي تتعارض والتي تتشابه ومنها عن بعضها وقد يكون هناك توازن أو عدم توازن في نسق الاتجاهات نحو الأشياء ونحو الناس، وفي بحثنا هذا يتوخى نحو نظام الامتحانات وتكون لها جانبية إيجابية أو سلبية، أما المجموعة الثانية فتقتصر في النظريات السلوكية<sup>(٧)</sup> وتتناول تكوين الاتجاهات حيث أثبت بيهس لوت أنه يمكن تطوير الاتجاهات الإيجابية، وفي بحثنا هذا يكون نحو تدعيم فاعلية نظم الامتحانات لدى الطلاب الذين يتخذون موقفاً محايداً نحوها إذا وجد الفرد انعكاسات ذات مردود مادي ومعنوي.

والطلاب في جامعة الإمارات العربية بكلية العلوم الإدارية والسياسية ستكتون لديهم اتجاهات إيجابية نحو نظام الامتحانات إذا عاملت مصدراً لإشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

وبناء على ما تقدم فإن موضوع الدراسة يقتصر في الكشف مع تحليل اتجاهات طلبة وطالبات كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة نحو نظام الامتحانات، وما يعترض الطلاب من صعوبات تتعلق بنظام الامتحانات، وطرقه، وأجراءاته، ومعايير، وإبعاده ونتائج، وأهم العوامل والمتغيرات المؤثرة على اتجاهات الطلاب نحوها، تمهيداً لتقديم بعض المقترحات والتوصيات بهدف معالجة بعض نواحي الضعف فيها والإسهام في تحسينها وتطويرها.

يحصلون عليها وتؤثر على العنصر المعرفي وتمكن على المتصرفين الآخرين الشعوري والسلوكي، كما تتأثر بالخير التي تواجه الطلاب في مجال الامتحانات، ويمدى توافق الحوافز لدعم تكوين اتجاهات إيجابية ودعم الإدراك نحو فاعلية وكفاءة نظام الامتحانات بالجامعة، وأيضا بمدى إشباع نظام الامتحانات للحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية لدى الطلاب<sup>(٨)</sup>.

وتتكون الاتجاهات لدى الطلاب من ثلاثة عناصر أساسية هي العنصر المعرفي Cognitive والعنصر الشعوري Affective والعنصر السلوكي Behavioural، وكلما تكاملت هذه العناصر كان هناك درجة عالية من الثبات بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وبين سلوكه للعمل<sup>(٩)</sup>.

وتتأثر اتجاهات الطلاب بالعديد من المتغيرات وأهمها المعلومات الجديدة التي



# الإدارة والسياسة بجامعة الإمارات العربية المتحدة «مدخل نووي»

## د. نظيفة عبد العظيم خلف محور إحياء الأعمال ككلية التجارة جامعة القاهرة



١ / ٢ أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى مايلي :

١ - تحليل اتجاهات الطلاب بكلية العلوم الإدارية والسياسية بأقسامها الخمسة ، من قسم إدارة عامة ومحاسبة واقتصاد وطبوع سياسية وإدارة أعمال بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، نحو نظام الامتحانات بالكلية من حيث :

(١) درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات ومدى تمسك الاقسام العلمية بالكلية بها من حيث عدد الامتحانات خلال الفصل الدراسي الواحد ، وأنواعها ، وتوقيتها والتي تدور ولغا للأمانة الامتحانات بالكلية بين امتحانات سبوعية ونصف فصلية ثم نهاية الفصل .

(ب) طبيعة الامتحانات وأثرها على الطلاب من حيث المدى الذي تستغرقه من اهتمامات الطلاب ووقتهم وجهدهم على مدار الفصل الدراسي وأثر ذلك على استعداداتهم النفسية والعلمية ومن ثم النتائج النهائية للفصل الدراسي .

(ج) دور الأستاذ الجامعي في عملية الامتحانات وإجراءاتها وتقييمها من حيث الأسس التي يتم ولغا لها تصحيح دفاتر الإجابة ووصولاً إلى التقييم النهائي للطلاب ، ومدى اهتمام وتركيز انتباه الأستاذ المختص عند تصحيح المادة الدراسية بما يكتبه الطالب في اجابته ، ودرجة التساهل والتشدد أو نزاهة وعدالة التصحيح .

مفهوم الاتجاهات المستخدمة في هذه الدراسة :

تعددت مفاهيم الاتجاهات ، كما انها من أكثر الموضوعات تعقيداً خاصة في حالة عدم توافق السلوك مع الاتجاهات ، فيعبرها شيف على انها مركب من الاحاسيس والرغبات والمخاوف والمعتقدات والميل التي كونت نمطاً مميزاً للقيام بعمل ما أو الاستجابة نحو موقف محدد بفضل الخبرات السابقة المتنوعة<sup>(١)</sup> ، كما تعرف بانها النزعة للتصرف سواء إيجابياً أو سلبياً نحو وضع ما في البيئة التي تعدد فيها إيجابياً أو سلبية لهذا التصرف ، كما يقصد بها نزعات سلوكية تنشأ نتيجة لتفاعل العديد من الاستجابات المتشابهة التي ترتبط بالعقل ويمكن تحريكها عن طريق مثير ، ويرتبط السلوك بالزعة تجاه الشيء أكثر من تأثيره بالمثير نفسه<sup>(٢)</sup> ، كما يقصد بها استعدادات تحول إلى أفعال وما يرتبط بها من تكييفات تجاه سلوك معين وترتبط بالماضي والحاضر والمستقبل وتعمل موقفاً مميزاً للإنسان تجاه الأشياء أو ضدها<sup>(٣)</sup> .

ولأغراض هذا البحث سوف نعر من الاتجاه بأنه وجهة نظر أو استعداد اكتسبه الطالب من داخل نظام التعليم في الكلية وهذه الوجهة قد تكون إيجابية أو سلبية وبالتالي تحدد السلوك للعمل الذي سيظهره الفرد الذي يتخذ موقفاً واضحاً من نظام الامتحانات بطريقة تتفق مع هذا الاتجاه .

كما تستخدم كلمة الطلاب للإشارة إلى كل من الطلبة والطالبات معاً ، أما كلمة الطلبة فتعبر عن الذكور من الطلاب ، والطالبات فتعبر عن الإناث من الطلاب .

(د) سيكولوجية الامتحانات وسريتها والظروف المحيطة والمهيئة لإجراء الامتحانات وتشمل محولات استخدام الدفاتر الفصح بـمـرـض النجاح ، دوافع الفصح وأسبابه ، رأى الطلاب تجاه سريّة أم علنية كتابة الأسماء على دفاتر الإجابة عند التصحيح ، أثر ذلك في رأيهم على تقديرات دفاتر الإجابة ، ونحو مكان الامتحانات وظروف الهدوء وتراحة وتوفر الخدمات الامتحانية المناسبة .

٢ - بيان أثر الاختلاف في العوامل المتغيرة بطبيعة أسئلة الامتحانات على اتجاهات الطلاب نحوها وهذه العوامل تتعلق بطوعية الأسئلة ، مدى وضوح صياغتها وبمناها ، ما إذا كانت مباشرة أم غير مباشرة ، درجة تناسبها مع الراتك المفصّل للامتحان ، درجة اعتمادها على الحفظ أو الفهم ، مدى علاقتها بالمقررات الدراسية ، درجة شموليتها أم تركز على جزء محدد من المنهج الدراسي ومن ثم دورها في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة وإشباع احتياجات الطلاب .

٣ - التعرف على اقتراحات الطلاب تجاه أفضل الأساليب في تقييم أدائهم وتقدير تحصيلهم الدراسي ونحو نوعية الأسئلة والأسلوب الاختباري المفضل ويشمل : الفضل الطرق التي يستطيع الطلاب عن طريقها أن يحصل على أعلى معدلات للسعي ومن ثم أعلى معدل تراكبي في نهاية الفصل وأثرهم تجاه امتحانات العام الملحق كمعيار لتقييم الأداء وقياس المستوى التحصيلي ، ثم الأساليب الاختبارية المفضلة لدى الطلاب .

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

٤ - دراسة مدى التوافق بين اتجاهات الطلاب وبين السلوك الفعلي لهؤلاء الطلاب من خلال تحديد درجة التوافق أو التوازن بين توقعات الطلاب من مدرسيهم لنتائجهم وتقديراتهم العلمية في العام الماضي وبين التقديرات الفعلية التي حصلوا عليها بكل قسم من أقسام الكلية ، وهو ما يشمل التوافق على التقديرات التي حصل عليها الطلاب مقارنة بتوقعاتهم ، دراسة أسباب حصول الطلاب على تقديرات أقل أو أعلى من المتوقع .

٥ - دراسة تسميات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية تبعاً لاتجاهاتهم نحو نظام الامتحانات باختلاف الأقسام العلمية لكل من الأهداف الأربعة السابقة .

٦ - التوافق على مقترحات وتوصيات الطلاب بشأن تطوير أنظمة وإجراءات الامتحانات من الناحية العلمية والعملية .

٧ - دراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين اتجاهات الطلبة من الذكور والطلبات من الإناث نحو نظام الامتحانات على مستوى إجمال الأقسام بكلية العلوم الإدارية والسياسية ومن ثم التوافق على مدى جوهرية أو معنوية الفروق بينهما .

### ١ / ٣ أهمية البحث :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي :

١ - التعرف على آراء واتجاهات الطلاب نحو أنظمة الامتحانات بالكلية ومعالجتها من سبلات ومن ثم محاولة تحديد هذه السبلات ووقوف المسؤولين والمختصين عليها من واقع آراء الطلاب أنفسهم لاختيار الطول المناسبة لها .

٢ - تتبع هذه الدراسة للمسؤولين في المستقبل إمكانية تخطيط وتوظيف هذه الامتحانات وفقاً لما يستتفر عنه نتائج الدراسة ، كما يمكن المدرس الجامعي من التعرف على جوانب الضعف والقوة في

الامتحانات ونوعيتها وأساليب إجرائها ونوعيات وأنماط الأسئلة لإمكانية تلافيا مستقبلي .

٣ - تطوير الامتحانات وأساليب إجرائها والتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي تواجهها وفقاً لما أسفرت عنه نتائج الدراسة بما يحقق أهداف العملية التعليمية وإشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للطلاب .

٤ - مجال لاقتراح أعمال بحثية أخرى لفريق عمل متعددة .

### ١ / ٤ الفروض التي يقوم عليها البحث :

يمكن الإشارة إلى الفروض التي يقوم عليها البحث على النحو التالي :

١ - تختلف اتجاهات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية وعلى مستوى إجمال الأقسام الخمسة نحو المتغيرات المتعلقة بأبعاد نظام الامتحانات الحالي من حيث درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات ، المدى الذي تستغفره من وقت وجهد الطلاب ، وإيضاً دور الأستاذ الجامعي في هذا الصدد ، وإيضاً سيكولوجية الامتحانات والظروف المحيطة بأدائها .

٢ - لا يتربط على الاختلاف في العوامل المتعلقة بطبيعة أسئلة الامتحانات من حيث نوعيتها ، مدى وضوح صياغتها ، تناسبها مع الوقت المخصص لها ، علاقتها بالقرارات الدراسية ، مدى شموليتها وتحقيقها لأهداف العملية التعليمية ، تأثيراً على اتجاهات الطلاب نحوها سواء من الطلبة والطلبات .

٣ - ترتبط على رضا معظم طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية بأقسامها الخمسة

للأساليب المالية والمطابقة لتقييم أدائهم وتقدير تحصيلهم الدراسي نظراً لإشباعها لاحتياجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ، عدم وجود مقترحات لأساليب مختلفة تمكنهم من الحصول على معدلات سعيية أكبر ومن ثم أعلى معدل تراكمي في نهاية الفصل الدراسي .

٤ - مختلف اتجاهات الطلاب نحو أبعاد نظام الامتحانات الحالي ، ونحو العوامل المتعلقة بطبيعة أسئلة الامتحانات ، ونحو الأساليب المفضلة لتقييم أدائهم وتحصيلهم الدراسي ، فيما بين الذكور والإناث من الطلاب ، كما تختلف من قسم إلى قسم آخر بالكلية .

٥ - يوجد توافق بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات الحالي وبين سلوكهم الفعلي والمتعلق بنتائج الامتحانات المحققة .

٦ - تفترض الباحثة أن الفروق في اتجاهات الطلبة والطلبات نحو جميع المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات وعلى مستوى إجمال الأقسام بكلية العلوم الإدارية والسياسية ترجع إلى فروق غير جوهرية أو معنوية .

### ١ / ٥ مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع طلاب المستوى الرابع في كلية العلوم الإدارية والسياسية بجميع فروعها للفصل الدراسي الأول والثاني للعام الجامعي ١٩٨٧/٨٦ ، وقد بلغ عدد الطلاب في سجل الدرجات لدى تسجيل الكلية للطلاب المذكورين ٢٨٤ طالباً وطالبة<sup>(١)</sup> حيث يأخذ البحث بعد الجنس بعين الاعتبار كمتغير من متغيراته ، وقد شملت عينة البحث جميع الطلاب نظراً لصغر مجتمع الدراسة .

وفيما يلي بياناً بتوزيع إجمالي حجم العينة من الطلبة والطلبات وفقاً لأنواع الأقسام بالكلية والوضحة بالجدول رقم ( ١ )

جدول رقم (١)

إجمالي حجم العينة من طلبة وطلقات كلية العلوم الإدارية والسياسية في المستوى الرابع للفصلين الدراسيين الأول والثاني من العام الجامعي ١٩٨٧/٨٦ ولخلاف الأقسام (١٤)

القسم	إجمالي عدد الطلبة	إجمالي عدد الطلقات	إجمالي	النسبة %
قسم الإدارة العامة	٥١	٨٢	١٣٣	٢٤,٦
قسم المحاسبة	٧٠	٣٨	١٠٨	٢٨,١
قسم العلوم السياسية	٢٢	٨	٣٠	٧,٨
قسم الاقتصاد	٤٤	٢٣	٦٧	١٧,٥
قسم إدارة الأعمال	٣٤	١٢	٤٦	١٢
الإجمالي	٢٢١	١٦٣	٣٨٤	١٠٠

هذا في حين بلغ عدد الطلبة المشمولين استكمال استماراتهم . لعدم وجود بعضهم  
وبالتح ٣١١ طالبا وطالبة ، ونسبة إجابة  
بلغت ٨١٪ حيث استبعد منهم ٧٣ مفردة لعدم  
وفقا لعدد الاستمارات الصحيحة وعدد  
المستبعدين منهم ثم الإجمالي الكلي للردود  
الصحيحة ونسبتها على مستوى الكلية ولكل  
قسم على حدة .

جدول رقم (٢)

إجمالي حجم العينة وفقا للردود الصحيحة لطلبة وطلقات كلية العلوم الإدارية والسياسية  
والمستبعدين منهم

القسم العلمي	طلبة				طلقات				الإجمالي		
	إجمالي حجم العينة	عدد الإجابات والاستمارات الصحيحة	النسبة الإجمالية %	المستبعد	إجمالي حجم العينة	عدد الإجابات والاستمارات الصحيحة	النسبة الإجمالية %	المستبعد	إجمالي حجم العينة	عدد الإجابات والاستمارات الصحيحة	النسبة الإجمالية %
الإدارة العامة	٥١	٣٨	٧٥	١٣	٨٢	٦٥	٧٩	١٧	١٣٣	١٠٣	٧٧
المحاسبة	٧٠	٥٩	٨٤	١١	٣٨	٣٣	٨٧	٥	١٠٨	٩٢	٨٥
العلوم السياسية	٢٢	١٧	٧٧	٥	٨	٦	٧٥	٢	٣٠	٢٢	٧٧
الاقتصاد	٤٤	٣٥	٨٠	٩	٢٣	١٧	٧٤	٦	٦٧	٥٢	٧٨
إدارة الأعمال	٣٤	٣٠	٨٨	٤	١٢	١١	٩٢	١	٤٦	٤١	٨٩
الإجمالي	٢٢١	١٧٩	٨٢	٤٢	١٦٣	١٣٣	٨٠	٣١	٣٨٤	٣١١	٨١

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

هذه البيانات ومقارنتها بـ ١٢ من الجدول ، فإذا ما كانت كـ ٢٠ المحسوبة أكبر من كـ ٢٠ بالجدول عند مستوى معنوي ٠.٠١ ، أو ٠.٠٥ ، يكون الفرق جوهرياً والعكس صحيح (١٦).

### ٧/١ محددات الدراسة :

- ١ - جميع النسب المئوية الكسرية بالجدول مقربة إلى الواحد الصحيح .
- ٢ - تنصب الدراسة على كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بإقسامها الخمسة دون باقي الكليات وهذه الأقسام هي : قسم الإدارة العامة ، قسم المحاسبة ، قسم الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، قسم العلوم السياسية .
- ٣ - تقتصر الدراسة على قياس اتجاهات طلاب المستوى الرابع للفصل الأول والثاني الدراسين دون باقي الطلاب في مختلف المستويات الدراسية باعتبار أن هذا المستوى يمثل طلاب التخرج بالكليات ولديهم من الممارسة والتجربة ما يمثل اجتياز امتحانات الفصل الأول والثاني لثلاث سنوات مضت على الأقل ، ومن ثم فمن المتوقع الحصول منهم على إجابات موضوعية دون تحيز أو عدم فهم أو معرفة .
- ٤ - تنصب الدراسة على العام الجامعي ١٩٨٧/٨٦ للفصلين الدراسيين الأول والثاني ، والتي تتمثل في الفصل الأول من سبتمبر ١٩٨٦ حتى يناير ١٩٨٧ ، والفصل الثاني من فبراير ١٩٨٧ حتى مايو ١٩٨٧ م . سيتم عرض نتائج الدراسة بصورة مختصرة وفقاً لتسلسل أهداف البحث كما يلي :

### ٢ - ملخص نتائج البحث :

**النتائج المتعلقة بالوقوف على اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وهي تتعلق بالهدف الأول من البحث وتشمل :**

اتجاهات الطلاب نحو درجة تطبيق التعليمات الرسمية الخاصة بالامتحانات

للوقوف على أهم المتغيرات المؤثرة على اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات باختلاف أبعادها ، والثاني يتعلق بالدراسة العلمية الأكاديمية للمراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات حول الاتجاهات ونظرياتها وعناصرها ومبادئها وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها وأيضاً حول العملية التعليمية وفعاليتها والوقوف على أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد حتى يتم صياغة الاستقصاء بما يحقق الهدف منه .

وطرحت هذه القائمة على بعض الأساتذة لإبداء الرأي فيها وقد تم فعلاً تعديل بعضها ، ثم تم تجربتها على نسبة ٥٠٪ من طلاب المستوى الرابع للتعرف على مدى وضوحها حتى اتخذت شكلها النهائي . واتسمت أسئلة الاستقصاء بأنها أسئلة مفتوحة حيث طرح لكل سؤال عدد من الإجابات المحددة وعلى المستجيب منه الإشارة إلى الإجابة التي يراها مناسبة ، باستثناء السؤال الأخير فهو ذو إجابة مفتوحة .

### الإسلوب الإحصائي المستخدم في البحث :

استعملت الباحثة بالأساليب الإحصائية التالية لإعداد هذا البحث :

- (١) حساب التكرارات والنسبة المئوية لإجابات مفردات العينة كوسيلة إحصائية لتعديد القيمة النسبية لإجابات الطلاب عن كل سؤال من أسئلة الاستقصاء .

(ب) استخدام تحليل كـ ٢ كإسلوب إحصائي لاختبار معنوية الفرق بين إجابات الطلبة وإجابات الطالبات ومن ثم الوقوف عما إذا كانت الفرق في اتجاهات الإناث والذكور من الطلاب فردياً جوهرياً أم غير جوهري ، ويتم ذلك بتكوين فرض الصدم بمعنى أن الفرق الملحوظة بين مجموعة بيانات الطلبة ومجموعة بيانات الطالبات غير معنوية أي ترجع لعوامل الصدفة ، ثم يتم حساب كـ ٢ من

و قد تم توزيع وتجميع الاستقصاءات من طريق الباحثة بجانب الاستعانة بجهود ممثلي الجمعيات العلمية ورؤسائها من الطلبة والطالبات من مختلف أقسام الكلية والذين قاموا بتوزيعها في مقرات سكن الطلاب ثم تجميعها من نفس المقر ، كما تم توزيع الاستقصاء من طريق الباحثة بالإضافة إلى جهود بعض المختصين بمركز الحاسب الآلي بإمارة دبي .

### ٦/١ منهج البحث ومصادر معلوماته وأساليبه :

تم قياس اتجاهات طلاب كلية العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة بمختلف أقسامها عن طريق تصميم قائمة استقصاء تتضمن مجموعة من العبارات موجهة لكل طالب وطالبة من عينة الدراسة طالبة إبداء الرأي فيها (١٧) وهذه العبارات ثلاثة أنواع :

- (١) بعضها يتعلق بتمسك النواحي الفكرية والشاعر في الاتجاهات لدى الطلاب نحو نظام الامتحانات .
- (ب) الأخرى توضح مدى استعداد الطلاب لاتخاذ سلوك معين تجاه نظام الامتحانات موضوع البحث .
- (ج) الأخيرة توضح مدى استعداد الطلاب لتطوير هذه الاتجاهات وبالتالي تطوير سلوكهم .

و قد تم تصميم استمارة احتوت على ٣٠ سؤالاً لما يحتاجه البحث من معلومات تتعلق بالأهداف الموضوعية له ، وقد اعتمدت الباحثة في إعداد أسئلة هذه القائمة على مصدرين للبيانات ، الأول ويتعلق بالدراسة الاستكشافية للتعرف على أهم اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات وذلك وفقاً لحوار مفتوح دار بين الباحثة وعينة تتكون من ٣٠ طالباً ، ٢٢ طالبة بالمستوى الرابع بالكلية

وتسك الأقسام العلمية بها ، ونحو طيبة  
الامتحانات وأثرها على الطلاب ونحو دور  
الاستاذ الجامعى فى عملية الامتحانات  
وإجراءاتها وتقييمها ، وأخيرا نحو سيكولوجية  
الامتحانات وتفصيل ذلك فيما يلى :

١/١/٢ النتائج المتعلقة بتطبيق التعليمات  
الرسمية الخاصة بالامتحانات وتسك  
الأقسام العلمية بالكلية بها من حيث  
تعددها وتوقيتاتها ، وأنواعها ، ومدى  
موافقة الطلاب على هذا النظام ثم أرائهم  
نحو الأساليب المفضلة فى هذا الصدد بناء  
على الجداول التحليلية من رقم ٣ : ٧ انضح  
الآتى :

١ - ترى النسبة الغالبة وعلى مستوى  
جميع أقسام الكلية أن هناك تسك تاما من  
الأقسام العلمية بتطبيق التعليمات الخاصة  
بالامتحانات سواء من حيث عددها وأنواعها أو  
توقيتاتها .

٢ - لا توافق النسبة الغالبة من الطلبة  
٦٥٪ / والنسبة الغالبة من الطالبات ٥١٪ على  
مستوى إجمالى أقسام الكلية على النظام  
الحالى لتعدد الامتحانات وتنوعها بينما هناك  
موافقة بين باقى الطلبة والطالبات وذلك بنسبة  
٤٦٪ من الطلبة ونسبة ٤٤٪ من الطالبات .

٣ - يختلف هذا الاتجاه فيما بين الطلبة  
والطالبات باختلاف الأقسام العلمية .

٤ - تختلف درجة الموافقة على النظام  
الحالى لتعدد الامتحانات فيما بين الطلبة  
والطالبات وباختلاف الأقسام العلمية .

٥ - تفضل النسبة الغالبة من الطلبة  
٥٩٪ ، ٦١٪ من الطالبات على مستوى إجمالى  
أقسام الكلية عقد امتحانين فى الفصل الدراسى  
الواحد ، أحدهما فى منتصف الفصل  
الدراسى .

٦ - تختلف درجة التفصيل فيما بين  
الأقسام العلمية للطلبة والطالبات .

٢/١/٢ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب  
نحو طبيعة الامتحانات وأثرها عليهم من  
حيث المدى الذى تستغرقه من اهتمامات  
الطلاب ووقتهم وجهدهم على مدار الفصل  
الدراسى ، وأثر ذلك على استعداداتهم  
النفسية والعلمية ومن ثم النتائج  
النهائية .. لتوضيح الآتى :

١ - أظهرت النتائج العامة أن تعدد وتوقع  
الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة وعلى مستوى  
المساقات المختلفة أنها تستغرق وقتا وجهدا  
واهتماما كبيرا بين كل من الطلبة والطالبات .  
وإن كان المدى الذى تستغرقه الامتحانات من  
وقت وجهد الطلاب مرتفع لدى الطلبة ٤٩٪ إذا  
قورن بالطالبات ٤٢٪ .

٢ - هناك اختلاف فى الاتجاهات بين كل من  
الطلبة والطالبات نحو المدى الذى تستغرقه  
الامتحانات على مستوى إجمالى الأقسام من  
وقت وجهد واهتمام الطلاب .

٣ - تختلف اتجاهات الطلاب نحو المدى  
الذى تستغرقه الامتحانات من وقت وجهد  
واهتمام الطلاب باختلاف الأقسام العلمية .

٤ - هناك اتفاق فى اتجاهات النسبة الغالبة  
من عينة الطلبة والطالبات من حيث أن تعدد  
الامتحانات وفى توقيتاتها المختلفة أثرت على  
الاستعداد العلمى والنفسى للطلاب وأدت إلى  
وجود استعداد علمى ونفسى متواضع  
« متوسط » وفقا لآراء ٥٢٪ من إجمالى عينة  
الطلبات ، ٤٦٪ من إجمالى عينة الطلبة على  
مستوى جميع أقسام الكلية .

٥ - تختلف الاتجاهات نحو الآثار المترتبة  
على تعدد الامتحانات فى توقيتاتها المختلفة على  
الاستعداد العلمى والنفسى للطلاب باختلاف  
الأقسام العلمية .

٣/١/٢ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب  
نحو دور الاستاذ الجامعى تجاه عملية  
الامتحانات وإجراءاتها وتقييمها بناء على  
الجداول من رقم ٨ : ١١ من حيث :

١/٣/١/٢ الاعتبارات أو الأسس التى  
يتم وفقا لها تصحيح دفاتر الإجابة ومولا إلى

التقييم النهائى للطلاب .

٢/٣/١/٢ الأساليب المفضلة لتصحيح  
دفاتر الإجابة وفقا لآراء الطلاب .

٢/٣/٢ درجة اهتمام وتركيز انتباه  
الاستاذ الجامعى المختص بتصحيح المادة  
الدراسية بما يكتبه الطالب فى دفاتر إجابته .  
٤/٢/٣/٢ درجة التساهل أو التقشف أو  
عدالة وزمان التصحيح .

١/٣/١/٢ الاعتبارات والتفهرات التى يتم  
وفقا لها تصحيح دفاتر الإجابة :

١ - تشير النسبة الغالبة لاتجاهات الطلاب  
أن أهم المتغيرات المؤثرة تتمثل فى تطبيق  
الإجابة للكتاب المقرر أو الملائم والمحاضرات ،  
ولذلك وفقا لراى ٥٢٪ من عينة الطالبات ، ٤٩٪  
من عينة الطلبة ، وذلك على مستوى إجمالى  
الأقسام وهى نسبة يجب أخذها فى الاعتبار  
ومناقشتها .

٢ - تحتفظ الأهمية النسبية للعوامل  
المؤثرة على الاستاذ الجامعى عند تصحيح  
دفاتر الإجابة وتقييمه لتصحيح الطلاب ، فترى  
الطالبات أن أهم المتغيرات المؤثرة تتمثل فى  
تطبيق الإجابة مع الكتاب المقرر أو الملائم يليها  
كيفية الإجابة ثم فهم الطالب للموضوع وأخيرا  
كيفية الإجابة ، أما الطلبة فيرون أن أهم  
المتغيرات تتمثل فى تطبيق الإجابة مع المقرر  
يليها فهم الطالب للموضوع ثم كيفية الإجابة ،  
وأخيرا كيفية الإجابة .

٢/٣/١/٢ الأساليب المفضلة لتصحيح  
دفاتر الإجابة وفقا لآراء الطلاب :

١ - يحدد إتفاق فى اتجاهات كل من الطلبة  
والطالبات نحو الأساليب المفضلة فى التصحيح  
حيث ترى النسبة الغالبة من إجمالى عينة  
الطلبة والطالبات ونسبة ٤٧٪ ، ٤٦٪ على  
التوالى وعلى مستوى إجمالى أقسام الكلية أن  
الأسلوب المفضل فى تصحيح دفاتر الإجابة أن  
يشترك أكثر من استاذ لنفس المادة بتصحيح  
الدفاتر ، وهذا التفصيل يختلف عن الأسلوب



## اتجاهات الطلاب نحو نظم الامتحانات

٢ / ٤ / ١ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو  
سرية لم علنية أسماء الطلبة على دفاتر  
الإجابة عند التصحيح .

١ - هناك اتفاق بين اتجاهات النسبة  
الغالبية من الطلاب وعلى مستوى إجمالي أقسام  
الكلية بضرورة أن تكون أسماء الطلبة سرية  
عند التصحيح في دفاتر الإجابة ، وذلك وفقاً  
لإجابة ٧١٪ من أفراد عينة الطالبات و٦٥٪  
من أفراد عينة الطلبة ، وهذا الاتجاه يتناقض  
مع الواقع الفعلي لنظم الامتحانات بكلية  
العلوم الإدارية بجامعة الإمارات حيث يتم  
التصحيح مع وجود الأسماء علنية على دفاتر  
الإجابة ، وتعتقد الباحثة أن هذا الاتجاه قد  
يرجع إلى اعتقاد الطلاب أن التصحيح قد يتأثر  
ب عوامل شخصية في حالة علنية أسماء  
الطلاب .

٢ - يوجد اتجاه من ٢٥٪ من عينة الطلبة ،  
٢٩٪ من عينة الطالبات على مستوى جميع  
الأقسام بأن تكون الأسماء علنية عند تصحيح  
دفاتر الإجابة ويختلف باختلاف الأقسام  
العلمية .

٢ / ٤ / ١ / ٣ رأى الطلاب تجاه تقديرات  
دفاتر الإجابة التي تحمل أسماء الطلاب  
بصورة علنية يتضح أهم النتائج التالية :

١ - ترى النسبة الغالبة ٦٢٪ ، ٥٨٪ من  
الطلبة والطالبات على التوالي أن دفاتر  
الامتحان التي تحمل أسماء أصحابها بصورة  
علنية يكون تقييمها غير مناسب .

٢ - هناك نسبة ملموسة من عينة الطلبة  
تمثل ٢٦٪ ومن عينة الطالبات ٢٥٪ ترى أن  
الدفاتر التي تحمل أسماء أصحابها بصورة  
علنية يكون تقييمها مناسباً .

٣ - ترى الباحثة أن الاتجاهات السابقة  
لدى الطلاب ماضى إلا دافعاً نفسياً أكثر منها  
واقعاً مادياً وهو ما يتطلب العمل تعديل وإزالة  
هذه الاتجاهات بخلق الثقة المتبادلة بين  
الاستاذة والطلبة .

٢ / ٤ / ١ / ٤ النتائج المتعلقة باتجاهات  
الطلاب نحو سيكولوجية الامتحانات  
وسريتها والظروف المادية والمعنوية  
المحيطة والمهيئة لإجراء الامتحانات بناءً  
على الجداول من ١٢ : ١٦ وتشمل :

٢ / ٤ / ١ / ٥ محاولة استخدام أساليب  
الغش ودوافعه لدى الطلاب :

١ - ترى النسبة الغالبة من أفراد عينة  
الطلبة ٤٤٪ أن محاولات استخدام أساليب  
الغش بغرض النجاح نادرة الحدوث ، في حين  
ترى النسبة الغالبة من أفراد عينة الطالبات أن  
هذه الظاهرة قليلة الحدوث وينسبها إجابة  
بلغت ٤٢٪ بينما ترى ٢٢٪ من عينة الطالبات  
أنها نادرة الحدوث .

٢ - تختلف درجة استخدام أساليب الغش  
من قسم لآخر بالكليّة حيث ترتفع في قسم  
الحاسبة يليه قسم الإدارة العامة ثم قسم  
العلوم السياسية وأخيراً قسمي الاقتصاد  
وإدارة الأعمال .

٣ - ترجع دوافع الغش لدى الطلاب إلى  
عدة أسباب وهي على التوالي ، اعتقاد الطالب  
بأن أمره في الغش لن يتكشف وبالتالي لن  
يخضع لاية عقوبة ، كثرة المادة الدراسية  
وصعوبتها ، ظروف الطالب الخاصة .

وتعتقد الباحثة أن الدوافع إلى الغش ليس  
إسماً بغرض الحاجة بقدر ما يرجع إلى الخلق  
أو الميول أو عدم الاقتناع بجديوى الدراسة  
أو القعود ، وترى الباحثة أن طبيعة الالتزام  
الفكرى لدى الطلاب الجامعى ، وأيضاً الخلق  
مع الشعور بالمسؤولية هذا بجانب الإجراءات  
الأخرى التي تتخذها الكلية ككلية باختمها هذه  
الظاهرة .

الفعل المطبق بالكليّة في هذا الصدد وهو انفراد  
مدرس أو استاذ المادة بتصحيح جميع الاسئلة  
بدفتر الإجابة دون مشاركة من أحد ، لذا  
يخضع التصحيح والتقييم لاستاذ المادة .

٢ - يتمثل الأسلوب الثانى في التفصيل أن  
ينفرد استاذ المادة بتصحيح دفتر إجابة  
الطالب وذلك وفقاً لآراء ٤٥٪ من عينة الطلبة ،  
٤٢٪ من عينة الطالبات على مستوى الكلية .

٢ / ٣ / ١ / ٢ درجة اهتمام وتركيز انتباه  
الاستاذ المختص بتصحيح المادة الدراسية  
بما يكتبه الطالب في إجابته تبين الآتى :

١ - هناك اختلاف في الاتجاهات بين الطلبة  
والطالبات نحو درجة اهتمام وتركيز الاستاذ  
المختص بما يكتبه الطالب في دفتر إجابته  
أكثر من ٥١٪ أن التصحيح يتم بدرجة شديدة  
ودقيقة .

٢ - هناك اختلاف في درجة اهتمام وتركيز  
الاستاذ المختص بما يكتبه الطالب في دفتر  
إجابته من قسم لآخر وفقاً لاتجاهات الطلاب ،  
فترى الطالبات أن التركيز في التصحيح بدرجة  
شديدة ودقيقة يظهر في المرتبة الأولى في قسم  
إدارة الأعمال يليها قسم الحاسبة ثم قسم  
الاقتصاد يليها العلوم السياسية وأخيراً  
الإدارة العامة .

٢ / ٣ / ١ / ٤ درجة التساهل والتسدد  
أو عدالة ونزاهة للتصحيح :

١ - هناك اتفاق في اتجاهات النسبة الغالبة  
من الطلبة والطالبات في أن المدرسين والاستاذة  
عادلون في التصحيح وتقدير الدرجات .

٢ - تختلف درجة التساهل أو التسدد أو  
العدالة والنزاهة التي يتسم بها الاستاذة عند  
التصحيح من قسم لآخر بالكليّة وفقاً لآراء  
الطلاب .

١ / ٤ / ٤ / ٤ اتجاهات الطلاب نحو درجة مناسبة الظروف المحيطة والتي تمت في ضوءها الامتحانات من حيث المكان والهدوء والراحة وتوفير الخدمات الامتحانية المناسبة نصل لاهم النتائج التالية :

١ - تشير النسبة الغالبة لاتجاهات الطلبة والطالبات على حد سواء ان الامتحانات جرت في ظروف مناسبة يسودها الهدوء والراحة ومناسبة المكان مع توفير الخدمات الامتحانية المناسبة وذلك وفقا لإجابة ٦٠٪ من عينة الطلبة ، ٥٨٪ من عينة الطالبات على مستوى إجمالى الكلية .

٢ - هناك نسبة ملموسة من افراد عينة الطلبة تمثل ١٦٪ ومن افراد عينة الطالبات تمثل ٢٥٪ توضح ان الامتحانات لم تجر في جو يسوده الهدوء ومناسبة المكان أو الراحة أو توفير الخدمات اللازمة وقد يرجع هذا الاتجاه إلى ضيق مكان حجرات الامتحانات مقارنة بعدد الطلاب وعدم تنظيم محتويات المكان مع عدم تحديد المكان بأرقام محددة معروفة مقدما ( ارقام جلوس ) وقد ترجع لحيانا إنقطاع التيار الكهربائى أو تلف أجهزة التبريد ، التكييف ، أو نقص المقاعد ... الخ .

ومن النتائج السالبة توضح الباحثة ان نتائج تحليل الهدف الأول من الدراسة تثبت صحة الفرض الأول من الدراسة وكذلك العنصر الأول من الفرض الرابع للدراسة .

٢ / ٢ / ٢ النتائج المتعلقة بالتحعرف على اتجاهات الطلاب من مختلف الاسام الكلية نحو طبيعة اسئلة الامتحانات ذاتها وهي متعلقة بالهدف الثانى من البحث وتشمل :

الاتجاهات نحو مدى وضوح الامتحانات من حيث معناها وصياغتها ، ونحو ما إذا كانت مباشرة أم غير مباشرة ودرجة تناسبها مع الوقت المخصص للامتحان ، ودرجة اعتمادها على الحفظ أو الفهم ، ومدى علاقتها بالقرارات الدراسية ، ودرجة شموليتها أو تركيز على جزء

محدد من المنهج الدراسى ويتأثل دورها في تحقيق أهداف العملية التعليمية المطلوبة كما توضح الجداول من رقم ١٧ : ٢٤ وتتمثل ذلك فيمايل :

١ / ٢ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو وضوح اسئلة الامتحانات من حيث صياغتها ومعناها ومدى تعديل اسئاذ المسائل لها أثناء الامتحانات ظهرت اهم النتائج التالية :

١ - ترى النسبة الغالبة من افراد عينة الطلبة ان اسئلة الامتحانات في الفصل الدراسى الأول والثانى كانت واضحة بنسبة إجابة ٥٥٪ ومن عينة الطالبات ٤١٪ .

٢ - هناك نسبة ملموسة من الطالبات ٢١٪ ، ومن الطلبة ١٦٪ تشير بأن الاسئلة في الفصلين الأول والثانى لم تكن واضحة سواء في المعنى أو الصياغة وهذه نسبة كبيرة يجب اخذها في الاعتبار وتحتاج لدراسة ومنقشة من الطلبة والأساتذة .

٣ - تشير النتائج السالبة ان هناك اختلافا في الاتجاهات بين كل من الطلبة والطالبات حول درجة الوضوح التي تتمتع بها اسئلة الامتحانات من حيث المعنى والصياغة كما انها تختلف في درجتها من قسم لأخر داخل الكلية .

٤ - هناك اتفاق بين النسبة الغالبة من طلبة وطالبات الكلية على مستوى جميع الاقسام بعدم حدوث ظاهرة تعديل صياغة الاسئلة أثناء الامتحانات وذلك وفقا لإجابة ٧٩٪ من عينة الطلبة ، ٧١٪ من عينة الطالبات .

٢ / ٢ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو مدى تناسب الوقت المحدد للامتحان مع طبيعة الاسئلة الامتحانية :

١ - هناك اختلاف بين رأى النسبة الغالبة من عينة الطلبة على مستوى كلية العلوم الإدارية والسياسية وينسب ٤١٪ وبين رأى النسبة الغالبة من الطالبات على مستوى الكلية والتي تمثل ٤٩٪ حيث ترى الأولى أن الوقت المحدد للأسئلة الامتحانية غير مناسب في حين

ترى الثانية أن الاسئلة الامتحانية مناسبة مع الوقت المحدد لها .

٢ - تشير النتائج بأن هناك نسبة ملموسة تتراوح ما بين ٢٨٪ من إجمالى أفراد عينة الطالبات على مستوى الكلية ، ٤١٪ من افراد عينة الطلبة بأن الوقت المحدد للأسئلة الامتحانية غير مناسب لهذه الاسئلة وهى ظاهرة هامة تحتاج لدراسة ومنقشة من الاساتذة والطلاب .

٢ / ٢ / ٣ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو المصادر التي استمدت منها اسئلة الامتحانات ، وتفضيلات الطلاب نحو المصادر التي تستند منها اسئلة الامتحانات ، ونحو نوعية هذه الاسئلة يمكن ان نصل إلى النتائج التالية :

١ - تتفق النسبة الغالبة من الطلاب ٧٥٪ طلبة ، ٨٠٪ طالبات على مستوى الكلية بأن الاسئلة الامتحانية استمدت من داخل المقررات الدراسية وإن كانت درجة هذا الاتجاه تختلف من قسم إلى آخر بالكلية .

٢ - هناك نسبة محدودة لديها انطباع بأن اسئلة الامتحانات استمدت أساسا من خارج المقررات الدراسية وتمثل ٥٪ من عينة الطلبة ، ٧٪ من عينة الطالبات على مستوى الكلية إلا ان لها مؤثراتها ودلالاتها السلبية في تقييم العملية التعليمية للطلاب بالشكل السليم وتعكس انحرافا سلبيا في أبعاد نطاق المعرفة والتحصيل لدى هذه النسبة .

٣ - تفضل النسبة الغالبة من الطلاب أن تستمد الامتحانات من المصادر المباشرة وهى الكتاب المقرر والملازم والمحاضرات وذلك وفقا لإجابات ٦٦٪ من الطلبة ، ٧٢٪ من الطالبات على مستوى الكلية .

٤ - هناك تقصيل من نسبة ملموسة من الطلبة والطالبات حول افضلية أن تستمد اسئلة الامتحانات من المصادر غير المباشرة سواء كانت مراجع عربية مختلفة أو دوريات ، أو مراجع اجنبية لنفس المسائل وهذا الاتجاه يمثل ٢٤٪ من تقصيل الطلبة ، ٢٧٪ من تقصيل الطالبات على مستوى الكلية .



## اتجاهات الطلاب نحو نظم الامتحانات

وتشمل أفضل الطرق التي يستطيع الطالب أن يحصل عن طريقها على أعلى معدلات للسعي ومن ثم أعلى معدل تراكمي في نهاية الفصل الدراسي، ثم آرائهم تجاه امتحان العام السابق كمعيار لتقييم الأداء وقياس المستوى التحصيلي، وأخيراً نحو الأساليب الاختيارية المفضلة لدى الطلاب بناء على نتائج الجدول من رقم ٢٥ : ٢٧ كما يلي :-

١ / ٣ / ٢ الاقتراحات الطلاب نحو أفضل وسائل التقييم التي يمكن عن طريقها حصول الطلاب على أعلى معدلات للسعي ومن ثم أعلى معدل تراكمي في نهاية الفصل اتضح أهم النتائج التالية :

١ - إن الأساليب المقترحة لتحقيق أعلى معدلات للسعي والمعدل التراكمي لدى الطلبة والطالبات مع تدور حول ثلاث وإن اختلفت أولوياتهم أو ترتيبهم في رأي كل من الطلبة والطالبات .

٢ / ٣ / ٢ رأى الطلاب نحو مدى عدالة الامتحانات التي تمت في العام السابق كوسيلة لتقييم أدائهم وقياس مستوى تحصيلهم اتضح أهم النتائج التالية :

١ - يرى معظم الطلاب بالكافة أن الإمتحانات تعد وسيلة تقييمية عادلة لنجاح الطلاب وقياس مستواهم التحصيلي وفقاً لأراء ٤٠٪ من أفراد عينة الطلبة ، ٣٧٪ من أفراد عينة الطالبات ويأخذ هذا الرأي الأولوية بين طلبة قسم المحاسبة يليها العلوم السياسية يليها الإدارة العامة وبين طالبات قسم إدارة الأعمال يليها الاقتصاد والمحاسبة .

٢ - ترى نسبة ملحوظة تمثل ٣٦٪ من الطلبة على مستوى جميع أقسام الكلية وأيضاً ٣٤٪ من الطالبات بالكافة إن الامتحانات لا تعد وسيلة تقييمية عادلة لنجاح الطلاب وقياس مستواهم التحصيلي وهذا يعتبر مؤشراً سلبيًا تجاه الامتحانات كوسيلة لتقييم الأداء وتتطلب الدراسة لمعرفة الأسباب المؤدية لهذا الانطباع من أجل تعديلها أو تصحيحها .

الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية فيبينما ترى النسبة الغالبة من عينة الطلبة بالكافة ٤١٪ أنها محققة للأهداف التعليمية ، فإن النسبة الغالبة من الطالبات ٤٢٪ ترى أن أسئلة الامتحانات لم تحقق أهدافها التعليمية ويتفق مع هذه النسبة آراء ٣٧٪ من أفراد عينة الطلبة .

٢ - تشير النتيجة السابقة إلى أن هناك نسبة ملحوظة من الطلبة والطالبات على مستوى الكلية ترى عدم تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية وهذه نسبة تدعو إلى القلق ومن ثم تحتاج إلى البحث والدراسة والمناقشة على مستوى الإدارة ورئاسة القسم وبين أعضاء هيئة التدريس وأيضاً بين الطلاب .

وتعتقد الباحثة أن هذا الاتجاه يرجع إلى متغيرين هما : متغير زمني يتعلق بفترة الفصل الدراسي والتي تتراوح ما بين ١٤ - ١٦ أسبوعاً ، ومتغير عدد وحجم المساقات ، ففسر فترة الفصل الدراسي الواحد وكبر حجم المساقات قد تجعل الوقت غير كافٍ لاستيعاب الطلاب كل أبعاد ومضمون المساقات التي التحق بها مما يدفع الطلاب إما لعدم الدراسة أو ترك أجزاء كبيرة من المساقات والتركيز على أجزاء محدودة وقد يدفعه ذلك إلى الاعتماد على المخلصات الدراسية أو القراءة العامة للمساق بدون فهم أو تركيز وتظهر المشكلة بإعدادها عندما يركز الطالب في الدراسة بفرض النجاح وليس بفرض الإعداد الفكري للاستفادة من هذه الدراسة . في الواقع العملي .

وترى الباحثة أن نتائج الهدف الثاني من الدراسة تثبت عدم صحة الفرض الثاني من الدراسة ولكنها تثبت صحة الفرض الثاني من الفرض الرابع للدراسة .

٣ / ٢ النتائج المتعلقة بالتحعرف على اقتراحات الطلاب تجاه أفضل الأساليب في تقييم أدائهم وتكدير تحصيلهم الدراسي وهو مرتبط بالهدف الثالث من البحث :

٥ - يفضل معظم أفراد عينة الطلبة ونسبة ٤٩٪ وأيضاً ٥٠٪ من عينة الطالبات أن تعتمد الأسئلة على الفهم والحفظ معاً ، بينما يرى ٢٢٪ من أفراد عينة الطلبة والطالبات على مستوى الكلية أن تعتمد الأسئلة على الحفظ فقط .

٤ / ٢ / ٢ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو مدى شمولية أسئلة الامتحانات لكل أم معظم مفرسه استفاد المساق في مساقه الدراسي . يتضح أهم النتائج التالية :

١ - يوجد اتفاق بين آراء النسبة الغالبة من الطلاب بأن أسئلة الامتحانات انحصرت على قسم محدود مما درس بالمساق الدراسي وفقاً لرأي ٤٨٪ من عينة الطلبة بالكافة ٥٢٪ من عينة الطالبات بالكافة إلا أن هذا الرأي يختلف من قسم لآخر .

٢ - تشير الأتالية ونسبة ١٢٪ من إجمالي عينة الطالبات ، ١١٪ من عينة الطلبة بالكافة بأن أسئلة الامتحانات خرجت عما درس بالمساق ويبرز هذا الاتجاه في قسمي إدارة الأعمال والعلوم السياسية وفقاً لإجابات الطلاب ، وفي أقسام الاقتصاد والعلوم السياسية والمحاسبة وفقاً لإجابات الطلبة وهذه النسبة رغم صغورتها إلا أنها تمثل اتجاهاً سلبيًا نحو التحصيل للطلاب وبالتالي تصوق تقييم السليم العملية التعليمية وأهدافها .

٥ / ٢ / ٢ النتائج المتعلقة باتجاهات الطلاب نحو مدى تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية في مختلف المساقات يتضح أهم النتائج التالية :

١ - هناك اختلاف في اتجاهات النسبة الغالبة من الطلبة والطالبات نحو مدى تحقيق



### ٣/٣/٢ الأساليب الاختبارية المفضلة للاستفادة الامتحانية وفقاً لاجابات الطلاب :

١ - يوجد اتفاق في اتجاهات طلاب الكلية على الاسلوبين الاول والثاني ( الاختبارات التحريرية والاختبارات الموضوعية المختصرة ) ولكن هناك اختلافاً نحو افضلية باقي الاساليب .

٢ - تختلف درجة تفضيل الاسلوب الثالث والرابع فيما بين الطلبة والطلاب وفيما بين اقسام الكلية .

وتشير نتائج تحليل الهدف الثالث من البحث عدم صحة الفرض الثالث من الدراسة وإثبات صحة العنصر الثالث من الفرض الرابع من الدراسة .

### ٤ / ٢ النتائج المتعلقة بتحديد درجة الخطابق بين توقعات الطلاب من مدرسيهم واستادتهم لنتائجهم وتقديراتهم العلمية في العلم الماضي وبين التقديرات الفعلية التي حصلوا عليها بكل قسم من اقسام الكلية وهو ما يتعلق بالهدف الرابع من البحث ويشمل :

الوقوف على التقديرات التي حصل عليها الطلاب مقارنة بتوقعاتهم ودراسة اسباب حصول الطلاب على تقدير اقل او اعلی من المتوقع كما يوضحها الجداول من رقم ٢٨ - ٣٠ كما يلي :

### ١ / ٤ / ٢ النتائج المتعلقة بدرجة توقعات الطلاب لنتائجهم وتقديراتهم في العام السابق وبين التقديرات الفعلية التي حصلوا عليها : اتضح اهم النتائج التالية :

١ - تتفق النسبة الغالبة من طلاب الكلية انهم حصلوا على التقدير المتوقع لنتائجهم وذلك وفقاً لإجابة ٤٧٪ من افراد عينة الطلبة

بالكلية ، ٥٢٪ من افراد عينة الطلاب بالكلية .

٢ - يرى نسبة ملموسة من الطلاب وعلى مستوى إجمالي اقسام الكلية انهم حصلوا على تقديرات اقل مما كانوا يتوقعون وذلك وفقاً لإجابة ٣٦٪ من عينة الطلبة ، ٢٤٪ من عينة الطلاب .

٣ - هناك اتجاه من ١٧٪ من عينة الطلبة على مستوى الكلية ومن ١٤٪ من عينة الطلاب بالكلية انهم حصلوا على تقديرات اعلی من المتوقع .

### ٢ / ٤ / ٢ اتجاهات الطلاب نحو اسباب الحصول على تقديرات اقل من المتوقع :-

١ - ترجع الاسباب الرئيسية لحصول الطلاب على تقديرات اقل من المتوقع على مستوى إجمالي اقسام الكلية وفقاً لتسلسل وترتيب إجابات الطلاب نحو الاسباب التالية .

( أ ) تشدد الاساتذة في إعطاء الدرجات ونسبة إجابة بلغت ٢٥٪ من عينة الطلبة ، ٣٦٪ من عينة الطلاب بالكلية .

( ب ) عدم فهم الطلبة للمواد الدراسية وذلك وفقاً لاتجاه الطلبة ونسبة إجابة بلغت ٢٩٪ من عينة الطلبة ، ويمثل في رأى الطلاب إلى عدم استعداد وتجهيز الطلاب لامتحانات ونسبة إجابة بلغت ٥٥٪ .

( جـ ) عدم تهيئة واستعداد الطلبة للامتحانات أدى إلى حصول الطلبة على تقديرات اقل من المتوقع وفقاً لآراء ٢١٪ من افراد عينة الطلبة بالكلية ، أما الطلاب فبلغت النسبة ٢٢٪ لم يعيّن في الإجابة .

( د ) ترى أقلية أن حصول الطلاب على تقدير اقل من المتوقع يرجع إلى عدم كفاية الوقت المخصص لاستئلة الطلاب بالكلية .

وترى الباحثة أن حصول الطلاب على تقديرات اقل من المتوقع ماعداً إلا محصلة العوامل الاربعة السابقة معا وإن اختلفت في درجة أهميتها وعلى مستوى كل قسم في الكلية .

### ٢ / ٤ / ٣ اتجاهات الطلاب نحو اسباب الحصول على تقديرات اعلی من المتوقع :

١ - ترجع النسبة الغالبة من الطلاب اسباب حصولهم على تقديرات اكبر من المتوقع إلى مجموعة من الاسباب في مقدمتها المتابعة والنشاط العلمي للطلاب وذلك وفقاً لإجابة ٤٨٪ من افراد عينة الطلبة بالكلية ، ٤٠٪ من افراد عينة الطلاب بالكلية .

٢ - ميل الاساتذة إلى تشجيع الطلاب وذلك بنسبة إجابة بلغت ٢٢٪ من افراد عينة الطلبة على مستوى إجمالي اقسام الكلية ، ٢٧٪ من عينة الطلاب بالكلية .

٣ - تتفق أقلية على أن السبب المؤدى إلى حصول الطلاب على تقديرات اعلی من المتوقع تتمثل في تساهل الاساتذة في التصحيح ونسبة إجابة بلغت ١٧٪ من الطلبة ، ٢١٪ من الطلاب بالكلية .

ومن واقع إجابات الطلاب ترى الباحثة أن رأى الاغلبية من الطلاب بالكلية وعلى مستوى جميع الاقسام ونسبة ٢١٪ من الطلبة ونسبة ٢٧٪ من الطلاب ترى أن اسباب حصول الطلاب على تقديرات اعلی من المتوقع هي محصلة عاملين :-

( أ ) المتابعة مع اساتذة الطلاب ونشاطهم العلمي .

( ب ) تشجيع الاساتذة للطلاب لرفع مستواهم العلمي .

ويمثل هذين السببين المركز الاول في اقسام إدارة الاموال والمحاسبة .

وبالرجوع إلى النتائج العامة التي حصل عليها الطلاب في نهاية امتحانات الفصل الدراسي انفسح من تحليل هذه النتائج العامة الآتي (١٧) :

١ - إن النسبة الغالبة من افراد عينة الطلاب حصل على تقدير مابين جيد وجيد جداً ، حيث حصل ٣٦,٣٪ من عينة الطلبة ، ٤٧,٧٪ من عينة الطلاب على تقدير جيد ، بينما حصل ٢٣,٧٪ من عينة الطلبة ، ٣٥,٨٪ من عينة الطلاب على تقدير جيد جداً وهذا مايعنى أن ٧٠٪ من الطلبة ، ٨٢٪ من



مايثبت عدم تحقق صحة الفرض الخامس  
من الدراسة .

٢ / ٥ نتائج التحليل الإحصائي لكاً بين  
اتجاهات الطلبة والطالبات :

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي للفروق بين  
اتجاهات الطلبة والطالبات بكلية العلوم  
الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية  
المتحدة على مستوى إجمالي الأقسام ونحو  
مختلف المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات أن  
معظم هذه الفروق غير جوهريّة والبعض الآخر  
جوهري أي معنوي ويمكن توضيح ذلك  
بالجداول رقم (٣١) .

جدول رقم (٣١)  
نتائج التحليل الإحصائي لكاً والمتعلقة بمدى جوهريّة الفروق في الإجابات بين اتجاهات الطلبة والطالبات  
بكلية العلوم الإدارية والسياسية

نتائج تحليل كاً				
رقم الجدول وبيانه				
٣ - اتجاهات الطلاب نحو تطبيق التطبيقات الرسمية الخاصة بعدد الامتحانات ومدى تسبك الأقسام العلمية بكلية بها .	٢	١,٣٦٠	٥,٩٩١	غير جوهري
٤ - مدى موافقة الطلاب من النظام الحالي لتعدد الامتحانات خلال الفصل الدراسي الواحد .	٢	٧,٦٨٠	٥,٩٩١	جوهري
٥ - آراء الطلاب نحو أفضل أساليب تقييم أدائهم وتقديم توصيلهم الدراسي والمتعلقة بعدد فترية ورات الامتحانات .	٣	٢,٣٧٢	٧,٨١٥	غير جوهري
٦ - مدى الذي تستغرقه الامتحانات من وقت وجهدها اهتمام الطلاب خلال الفصل الدراسي الواحد .	٢	٣,٨٠٠	٥,٩٩١	غير جوهري
٧ - الآثار المترتبة على تعدد الامتحانات في توظيفاتها المختلفة وإساليب مختلفة على الاستعداد النفسي والعلمي للطلاب .	٢	١,١٢٥	٥,٩٩١	غير جوهري
٨ - اتجاهات الطلاب نحو المتغيرات التي يتأثر بها الأستاذ الجامعي عند تصحيح دفاتر الإجابة .	٣	٥,٧٢٩	٧,٨١٥	جوهري
٩ - الأساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة وفقاً لآراء الطلاب .	٢	٦,٣٦٠	٥,٩٩١	جوهري
١٠ - اتجاهات الطلاب نحو اهتمام الأستاذ المختص بتصحيح لمدة الدراسة بما يكتبه الطالب في دفتر إجابته .	٣	٦,٢٠٤	٥,٩٩١	جوهري
١١ - اتجاهات الطلاب نحو درجة التسامح أو التشدد أو العدالة والفراسة التي يتسم بها الأستاذ عند تصحيح دفاتر الإجابة .	٢	٠٠,٩١٠	٥,٩٩١	غير جوهري
١٢ - محاولات استخدام أساليب اللغز بغرض النجاح وفقاً لآراء الطلاب .	٣	٦,٢٠٠	٥,٩٩١	جوهري
١٣ - مدوافع الفشل لدى الطلاب .	٤	٦,٨٩٥	٩,٤٨٨	غير جوهري
١٤ - اتجاهات الطلاب نحو سرية أم علنية أسماء الطلاب على دفاتر الإجابة عند التصحيح .	١	١,٢٣٠	٣,٨٤١	غير جوهري

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

الطلاب حصلوا على تقديرات تتراوح ما بين  
جيد وجيد جداً .

٢ - حصل أقلية من الطلبة بنسبة ١,٣٪  
ومن الطالبات بنسبة ٤,٤٪ من الطالبات على  
امتياز .

٣ - حصلت النسبة الباقية وهم الأقلية من  
الطلبة والطالبات على تقدير منخفض ما بين  
مقبول وراسب وذلك بنسبة ٢٨,٥٪ من هيئة  
الطلبة ، ١١,٩٪ من هيئة الطالبات .

١٥ -	رأى الطلاب حول تقديرات دافتر الإجابة وهي تشمل أسماء الطلاب بصورة عشوائية .	٢	١,٩٦٨	٥,٩٩١	جوهري
١٦ -	اتجاهات الطلاب نحو درجة مناسبة الظروف المحيطة والتي تمت في غيرها الامتحانات من حيث المكان والهدوء وتوزيع الخدمات الامتحانية	٢	٢,٠٠١	٥,٩٩١	غير جوهري
١٧ -	اتجاهات الطلاب نحو درجة وضوح صياغة أسئلة الامتحانات ومعناها .	٢	١٢,٥٩٠	٥,٩٩١	جوهري
١٨ -	درجة قيام استاذ المساق بتعديل صياغة الأسئلة أثناء الامتحان وفقاً لإجابات الطلاب .	٢	٦,٥٤٧	٥,٩٩١	جوهري
١٩ -	اتجاهات الطلاب نحو مدى تناسب الوقت المخصص للامتحانات مع الأسئلة الامتحانية .	٢	٢,٤٦٦	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٠ -	المصادر التي استندت منها الامتحانات للعمل الدراسي الأول والثاني وفقاً لاتجاهات الطلاب .	٢	١,٦٧٢	٥,٩٩١	غير جوهري
٢١ -	تفضيلات الطلاب للمصادر التي تستند منها أسئلة الامتحانات .	١	١,٩٧٤	٢,٨٤١	غير جوهري
٢٢ -	تفضيلات الطلاب لنوعية الأسئلة التي تعتمد على المفهوم والفهم والتطبيق أم السطحي الفهم مما .	٢	٠,٢٢٤	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٣ -	اتجاهات الطلاب نحو مدى سهولة أسئلة الامتحانات لكل أو معظم مدارسه استناد المساق في مساقه الدراسي .	٢	٠,١٤٤	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٤ -	مدى تحقيق الامتحانات للأهداف المنشودة من العملية التعليمية لخطف اساتذات وفقاً لرأى الطلاب .	٢	٠,٤٩٦	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٥ -	الافتراضات الطلاب نحو أفضل وسائل التقويم التي يمكن من خلالها الحصول على أعلى معدل تراكمي وأعلى معدلات لتسعى في نهاية الفصل الدراسي .	٤	١٢,٨٠٢	٩,٤٨٨	جوهري
٢٦ -	رأى الطلاب نحو مدى دالة الامتحانات التي تمت في العام الماضي كوسيلة تقييمية لأدائهم ومستوى تحصيلهم .	٢	١,٠٩٢	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٧ -	الأساليب الاختيارية المفضلة للأسئلة الامتحانية وفقاً لاتجاهات الطلاب .	٣	٨,٤٩١	٧,٨١٥	جوهري
٢٨ -	درجة التقارب بين توقعات الطلاب لنتائجهم وتقديراتهم في العام السابق وبين التقديرات الفعلية التي حصلوا عليها .	٢	١,٠٨٨	٥,٩٩١	غير جوهري
٢٩ -	اتجاهات الطلاب نحو أساليب الحصول على تقديرات أقل من التوقع .	٢	٢,١٩٢	٧,٨١٥	غير جوهري
٣٠ -	اتجاهات الطلاب نحو أسباب الحصول على تقديرات أعلى من التوقع .	٢	٢,٩٢٨	٧,٨١٥	غير جوهري

ويتضح من الجدول السابق أنه يوجد فروق جوهريّة بين إجابات الطلبة وإجابات الطالبات نحو العناصر التالية :

— مدى موافقة الطلاب على النظام الحالي لتعدد الامتحانات خلال الفصل الدراسي الواحد .

— التغيرات التي يتأثر بها الأستاذ الجامعي عند تصحيح دافتر الإجابة .

— الأساليب المفضلة لتصحيح دافتر الإجابة .

— مدى اهتمام الأستاذ الجامعي المختص بما يكتبه الطالب في دفتر إجابته عند تصحيح المادة الدراسية .

— محاولات استخدام أساليب أفضل للتقييم الشفاف للنجاح

— درجة وضوح صياغة أسئلة الامتحانات ومعناها .

— درجة قيام استاذ المساق بتعديل أسئلة الامتحانات أثناء الامتحان .

— الافتراضات الطلاب نحو أفضل وسائل التقييم

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

العلوم الإدارية والسياسية بجامعة الإمارات العربية المتحدة وذلك من واقع مآتم استعراضه بالجزء الثاني المعلق بتحليل نتائج البحث بالإضافة إلى مآتم الوصول إليه من تحليل السؤال الآخر المفروح، والمعلق بمقترحات الطلاب نحو نظام الامتحانات بالكلية، وذلك على وجه العموم، وهذا ما يتعلق بالهدف السادس من البحث، هذا بجانب توصيات الباحثة للمساهمة في تطوير نظام الامتحانات وتحقيق فاعلية تحقيق الاهداف المنشودة من العملية التعليمية وذلك كما يلي :

### ١/٢/٣ مقترحات الطلاب :

١ - يقترح الطلاب بالنسبة لافضل الاساليب للرجعة لتقييم أدائهم وتقدير تصنيفهم الدراسي عقد امتحانين في الفصل الدراسي الواحد احدهما يخص منتصف الفصل، والآخر يخص نهاية الفصل الدراسي وهو الاقتراح الاول والمرجح، وهو ما يخالف الواقع السائد للامتحان وتعليقات الامتحانات بالكلية والذي يقضى بوجوب أربعة امتحانات : اثنان للسعي وامتحان نصف الفصل وآخر لنهاية الفصل، هذا بينما يتشكك الاقتراح الثاني في عقد ثلاثة امتحانات في الفصل الدراسي الواحد احدهما للسعي والثاني لنصف الفصل والثالث لنهاية الفصل الدراسي .

٢ - يقترح الطلاب في مجال الاساليب المفضلة لتصحيح دفاتر الإجابة اشتراك أكثر من أستاذ لنفس المساق في تصحيح دفاتر الإجابة وهو ما يخالف الأسلوب الفعلي والمطبق بالكلية وهو انفراد مدرس أو أستاذ المساق بتصحيح إجمالي الأسئلة بدفتر الإجابة، وبالتالي يخضع التصحيح لتقييم وتقدير أستاذ واحد وهو أستاذ المساق، والاقتراح السابق يرجع إلى رغبة الطلاب في تحقيق التوازن بين درجات التساهل والتشدد والعدالة عند التقييم .

٣ - يقترح الطلاب ضرورة تطبيق أسلوب سرية أسماء الطلاب عند تصحيح دفاتر الإجابة من خلال الإلتزام بأسلوب إرقام

التعليمية، يترتب عليها تأثيرات مختلفة في اتجاهات الطلاب نحوها .

٣ - لم يثبت صحة الفرض الثالث من الدراسة والخاص بتأييد معظم الطلاب للأساليب الحالية والمطبقة لتقييم أدائهم مع عدم وجود مقترحات لأساليب بديلة، فقد ثبت عدم تأييد معظم الطلاب للأساليب السائدة في تقييم أدائهم وتقدير تصنيفهم الدراسي، وأنه يوجد مقترحات لأساليب مختلفة بديلة تمكنهم من الحصول على معدلات سعيية أكبر ومن ثم معدل تراكمي أكبر في نهاية الفصل الدراسي .

٤ - ثبت صحة الفرض الرابع للدراسة والخاص باختلاف اتجاهات الطلاب باختلاف الجنس واختلاف الأقسام الدراسية بالكلية، فقد تبين وجود اختلاف في الاتجاهات فيما بين الذكور والإناث من الطلاب بالنسبة لكثير من المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات، كما ثبت وجود اختلافات في اتجاهات الطلاب فيما بين الأقسام العلمية بالكلية .

٥ - لم يثبت صحة الفرض الخامس من الدراسة فقد تبين عدم وجود توافق بين اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات الحالي وبين سلوكهم الفعلي والمتعلق بالنتائج النهائية المتعلقة حيث تبين أن ٧٠٪ من الطلبة و ٨٢,٥٪ من الطالبات حصلوا على تقديرات تتراوح ما بين جيد وجيد جداً .

٦ - ثبت صحة الفرض السادس والخاص بأن الفروق في اتجاهات الطلبة والطالبات نحو جميع المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات وعلى مستوى إجمالي الأقسام بالكلية ترجع إلى فروق غير جوهريه وذلك على مستوى تسعة عشر متغير من متغيرات الدراسة وكما هو موضح بالجدول رقم (٣١) ولم يثبت صحة هذا الفرض بالنسبة لتسعة متغيرات .

### ٢/٣ التوصيات :

ستعرض الباحثة في هذا الجزء للمقترحات المقدمة من الطلاب من طلبة وطالبات كلية

للحصول على أعلى معدلات للسعي وأعلى معدل تراكمي في نهاية الفصل الدراسي .

١ - الأساليب الاختبارية المفضلة للأسئلة الامتحانية .

هذا بينما لا توجد فروق جوهريه او معنوية بين اتجاهات الطلبة واتجاهات الطالبات فيما يتعلق بالنسبة عشر عنصر الأخرين والموضحين بالجدول رقم (٣١) وذلك بدرجة ثقة ٩٥٪ وعند مستوى معنوية ٠,٠٥ ومن ثم فإن نتائج التحليل الإحصائي كالآجدول رقم (٣١) تؤكد عدم تحقق صحة الفرض السادس والآخر للدراسة بالنسبة للعناصر التسعة الموضحة أعلاه، مع ثبات تحقق صحتها بالنسبة لباقي عناصر الدراسة .

### ٣ - نتائج ونوصيات البحث

#### ١/٣ النتائج :

يمكن الإشارة إلى ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج على النحو التالي :

١ - ثبت صحة الفرض الأول والمتعلق بوجود اختلاف في اتجاهات الطلاب نحو المتغيرات المتعلقة بتأييد نظام الامتحانات، فقد تبين وجود اتجاهات مختلفة من الطلاب نحو درجة تطبيق التعليليات الرسمية الخاصة بالامتحانات، وهو المدى الذي تستقبله الامتحانات من وقت واهتمام وجهد الطلاب، كما تختلف اتجاهاتهم نحو دور الأستاذ الجامعي في الامتحانات وصولاً إلى التقييم النهائي للطلبة . وأيضا تجاه سيكولوجية الامتحانات والظروف المحيطة بإدائها .

٢ - لم تثبت صحة الفرض الثاني فقد تبين أن الاختلاف في طبيعة العوامل المتعلقة بأسئلة الامتحانات من حيث نوعيتها ومدى وضوح صياغتها ودرجة تناسبها مع الوقت المخصص لها، وعلاقتها بالقررات الدراسية ومدى شموليتها، ومدى تحقيقها لاهداف العملية

السرية ، حيث أن الواقع الفعلي لطبيعة الاسماء خلق اعتقاداً لدى بعض الطلاب بتدخل العوامل الشخصية ومن ثم تؤدي إلى تقويم غير مناسب لدقاتر الإجابة ، وتدرى الباحثة أن هذه الاتجاهات لا تمثل واقعاً مادياً بقدر ما هي واقعاً نفسياً ويتطلب تعديل وإزالة هذه الاتجاهات خلق الثقة المتبادلة بين الأستاذ والطالب .

٤ - يرى الطلاب أن تخوير أسئلة الامتحانات حول الأسئلة التي تعدت على الفهم والحفظ معاً وليس الحفظ فقط .

٥ - يقترح الطلاب أن يسود أسئلة الامتحانات طابع الشمولية لعظم أثره لم يكن كل ما درس بالساق على مسار الفصل الدراسي .

٦ - يقترح الطلاب فيما يتعلق بعدم تحقيق نظام الامتحانات بشكله الحالي للأهداف المنشودة من العملية التعليمية ضرورة إعادة النظر في الأساليب والإجراءات والمنتجات المتعلقة بإعداد وتنسيق وتنظيم ومتابعة الامتحانات على مستوى الامتحانات الفصلية ونهاية الفصل الدراسي الواحد .

٧ - يقترح الطلاب في مجال أنواع الاختبارات والتي يمكن من طريقها حصول الطلاب على أعلى معدلات للسمي ، ومن ثم أعلى معدل تراكمي في نهاية الفصل الدراسي ثلاثة أساليب نسردهم وفقاً لأهميتهم النسبية وأولويتهم في رأي الطلاب :

- (أ) عقد امتحانات تحريرية بجانب الامتحانات الشفوية والمناقشات الصفية .
- (ب) عقد امتحانات تحريرية بجانب البحوث والتقارير - وهو الأسلوب السائد التطبيق حالياً لعظم المسافات بالكلية .
- (ج) عقد امتحانات تحريرية فقط ويمثل اقتراح الإثلية .

ول هذا الصدد توصي الباحثة بأن تدور الأساليب المقترحة حول الاقتراحين الأول والثاني بمعنى الجمع بينهما ، هذا مع العمل على تطوير هذه الأساليب وتنويعها وإبراز أبعادها وأهميتها ومنفعتاتها للطلاب بما يحقق اقتناع الطلاب بفعاليتها .

٨ - يقترح الطلاب في مجال الأساليب الاختيارية المفضلة للأسئلة الامتحانية أسلوب

الاختبارات التي تجمع أسئلتها ما بين الأسئلة الإنشائية والمقالية وبين الاختبارات ذات الأسئلة الموضوعية المختصرة الحدية .

٩ - يقترح الطلاب أن تكون أسئلة الامتحانات واضحة المعنى . وسهلة الفهم ، خالية من التعقيد ، وذات إجابة محددة ومفهومة حتى يستطيع الطالب تحديد إجابته المطلوبة بدقة .

١٠ - يقترح الطلاب أن يصلح قائمة أسئلة الامتحانات الدرجات المخصصة لكل سؤال بما يمكن الطالب من الوقت على أوزان هذه الأسئلة ومن ثم حسن توزيع وقته بما يتناسب وأهميتها النسبية .

١١ - يرى الطلاب ضرورة مراعاة أن يتناسب الوقت المخصص لأسئلة الامتحانات مع واقع هذه الأسئلة وما تتطلبه الإجابة من فترة زمنية مناسبة .

١٢ - يرى بعض الطلاب ضرورة مراعاة الظروف المحيطة بإداء الامتحانات سواء المادية والمعنوية بما يساعد الطلاب على رفع روحهم المعنوية وتحقيق اجتياز الامتحان بنجاح .

### ٣/٢/٢ توصيات البحث :

١ - ضرورة عقد لقاءات دورية بين المستويات العليا بالجامعة من مستوى مدير الجامعة ومادة الكلية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس تشمل مختلف الأبعاد المتعلقة بنظام الامتحانات ومتغيراته مع مناقشة أحدث الاتجاهات في طبيعة الامتحانات وسبكولوجيتها وبحر الاستاذ الجامعي فيها ، وصياغة الأسئلة وأنواعها وتوقيتاتها ، والأساليب الفعالة لتقييم أداء الطلاب وتقدير تصنيفهم الدراسي ، ثم عقد هذه اللقاءات بينهم وبين كل من الطلبة والطالبات للوقوف على أرائهم وجهات نظرهم من أجل إمكانية التقريب بين مضمون النظم ومتطلبات الطلاب حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود من العملية التعليمية .

٢ - مراعاة مقترحات الطلاب فيما يتعلق بالأساليب المفضلة لتقييم أدائهم مع تنويع هذه الأساليب وتطويرها وعدم الاعتماد على

طريقة واحدة في التقييم ، ووضع جداول زمنية مخططة على أساس سليم يراعى فيها عدم الازدواج والتداخل في التوقيت الخاص بمواعيد امتحانات مساقات الطلاب وفقاً لنظام الساعات المتعددة السائد حالياً ، هذا معاً لازدواج مواعيد الامتحانات في اليوم الواحد .

٣ - تقتلح الباحثة إمكانية تعديل اتجاهات الطلاب نحو الأهمية النسبية للعوامل المؤثرة على الأستاذ الجامعي عند تصنيف دقاتر الإجابة الآتي :

١ - تعديل اتجاه الطلاب بأن الأستاذ الجامعي يمتاز أساساً بدرجة تطابق الإجابة مع الكتب المقر أو الملائم ، من طريق تعدد المصادر الخارجية للدراسة والبحث ، والاعتماد على أكثر من مرجع عربي كان أو اجنبي .

ب - تغيير الاتجاهات نحو متغير كمية الإجابة كمؤثر ثان عند التصحيح ، فتدرى الباحثة أن هذا الاتجاه ، يرجع إلى طبيعة المقررات الدراسية وأسلوب وضع الأسئلة ويمكن علاجه والتخلص من هذه الآراء بصياغة الأسئلة الامتحانية صياغة موضوعية .

٤ - الاهتمام بأسئلة الامتحانات التي تعتمد على الفهم والتحليل معاً دون الحفظ فهي من السمات التي ترتبط بعقلية الطالب الجامعي وترتقي به من قيود الصم والحفظ والتريدي للنصوص مع الجمود الفكري والعقل والتي تخالف هدف التعليم الجامعي إلى مرحلة التفكير والتحليل والإشافة والإبتكار . وهذا يقتضي الاهتمام بالطلاب الذين يؤيدون هذه النوعية من الأسئلة لتوسيع دائرة الفكر والمعرفة لديهم والعمل على زيادتهم ، مع تطوير اتجاهات باقي الطلاب لتحذرس هذا الاتجاه من أجل تحقيق فاعلية نظام الامتحانات .

٥ - ضرورة أن تغطي الأسئلة الامتحانية لإبعاد النهج الدراسي للمساق بحيث تتسم بالشمول دون التركيز على قسم محدود مما درس بالساق حتى يتحقق الهدف من العملية التعليمية ومن التحصيل الدراسي للطالب وحتى يتمكن الطالب من التقييم على أساس سليم

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

ومن ثم نضمن أن يسود اتجاه معظم الطلاب هذا الشعور .

٦ - توصي الباحثة بالعمل على تطوير الأساليب الاختبارية وتنويعها مع ترجيح أسلوب الاختبارات التي تجمع بين الأسئلة الإنشائية « القالية » وبين الاختبارات ذات الأسئلة الموضوعية المختصرة « الحديثة » وأساليب الاختبارات التي تعتمد على الفهم والتحليل ، بحيث يختار كل قسم بالكلية ما يتفق منها مع طبيعة مساقته في ضوء إبراز فاعليتها وفائدتها للطلاب .

٧ - الاهتمام بالمرجعة الدقيقة للفوائد أسئلة الامتحانات قبل ترقيعها على الطلاب لتصحيح أي أخطاء لغوية أو رقمية ترجع إلى أخطاء مطبعية حتى لا يساء الفهم من الطلاب بأن هذا التوضيح والتصحيح ضريان من التعديل وبهذا يمكن التخلص وإلغاء الاتجاه السائد لدى الطلبة بأن الأستاذ غالباً ما يقوم بتعديل الأسئلة أثناء الامتحان ، ونقترح في هذا تشكيل لجنة فنية من كل قسم تكون مهمتها مراجعة الأسئلة الامتحانية بعد طباعتها أولاً بأول على مدار العام الدراسي .

٨ - مراعاة تحقيق التوافق والتناسب بين عدد الأسئلة وطبيعتها وبين الوقت المخصص للإجابة عليها ، ونقترح في هذا عقد لقاءات بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بكل قسم لتتلاقى هذا الموضوع بالدراسة بما يحقق التوازن الفعلي بين عدد الأسئلة وطبيعتها والوقت المخصص لها بحيث يسود هذا التوافق اتجاهات معظم الطلاب .

٩ - ترى الباحثة أن جو الامتحانات ذاته يفضي على الطلاب بعض المخاوف النفسية ، وهذا ما أوجد اتجاهاً لدى بعض الطلاب في رأي الباحثة نحو عدم مناسبة وتهيئة الظروف المحيطة بإداء الامتحان ، الأمر الذي يقتضي معه بذل كافة الجهود والمحاولات لإزالة هذه السبببات (١٨) وذلك بلفت نظر الإدارة والمسنولين عنها لتلاول وقوعها في السنوات المقبلة من خلال مراعاة تناسب مساحات السجلات مع أعداد الطلاب ، تنظيم محتويات مكان أداء الامتحانات ، تمديد مكان معد لكل طالب بأرقام محددة ، مراعاة سلامة التيار الكهربائي مع وجود بدائل في حالة انقطاعه ، الصيانة المستمرة لأجهزة التبريد لتلاول مشاكل توقفها خاصة في ظروف ارتفاع درجات الحرارة ، مراعاة عدم نقص مقاعد الطلاب ، ومراعاة نظافة المكان وخلافه .

١٠ - العمل على حفز الطلاب على رفع مستواهم العلمي التحصيل من خلال تطبيق مختلف أساليب تشجيع ورفع الطلاب على المنافسة والمناقشة والدراسة والتحليل وإبداء وجهات النظر العلمية والانتقادية لكل ما يتعلق بمسائله الدراسية . وتقديم أوراق عمل بحثية مختلفة تمكن من توسيع المدارك الفكرية للطلاب بجانب التعمق العلمي لما يتم دراسته ، في ضوء دفعهم إلى الاعتماد على مصادر متعددة للدراسة .

١١ - إخضاع كافة المتغيرات المتعلقة بنظام الامتحانات بالكلية أيضاً ما يطرأ من متغيرات جديدة للتقييم والدراسة المستمرة ، بهدف

٣ / ٢ / ٣ بحوث مقترحة :

١ - قياس اتجاهات الاساتذة نحو نظام الامتحانات بكلية العلوم الإدارية والسياسية .

٢ - دراسة اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات في مختلف الكليات بجامعة الإمارات العربية المتحدة .

٣ - قياس اتجاهات الاساتذة في باقي كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة نحو نظام الامتحانات السائد .

٤ - دراسة فاعلية نظام الساعات المعتمدة وأثره على التحصيل الدراسي لدى الطلاب بكلية العلوم الإدارية والسياسية .

٥ - تقييم نظام الساعات المعتمدة وملائته بنتائج الامتحانات على مستوى جامعة الإمارات العربية المتحدة .

٦ - قياس مستوى رضا الطلاب عن نظام الساعات المعتمدة في مختلف كليات جامعة الإمارات العربية المتحدة .

٧ - دراسة دوافع التخصص والاتحاق بالكلية المختلفة لدى طلاب جامعة الإمارات العربية المتحدة وأثره على تحصيلهم وانجازاتهم في نهاية الفصل الدراسي .

## المراجع

### ١ - المراجع العربية

- (١) الكتب :
- ١ - إبراهيم عصمت مطاوع ، التخطيط للتعليم العالي ، ( القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، ١٩٨١ ) .
  - ٢ - أحمد عبادة سرحان ، طرق التحليل الإحصائي ، ( القاهرة : دار المعارف ، مصر ، سنة النشر غير محددة ) .
  - ٣ - حكمت عبد الله اليزان وآخرون ، الرسيب في التعليم ، ( بغداد : مطبعة الشعب ، ١٩٨٢ ) .
  - ٤ - ديولفان والين ، ترجمة محمد نبيل نولل وآخرون ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ( القاهرة : مكتبة الأنجلو ، ١٩٧٠ ) .
  - ٥ - علي السلمي ، السلوك الإنساني في الإدارة ، ( القاهرة : مكتبة غريب ، تاريخ النشر غير محدد ) .
  - ٦ - غانم سعيد الفيدي ، حنان عيسى الصوري ، التقييم والقياس في التربية والتعليم ، ( بغداد : مطبعة شفيق ، ١٩٧٩ ) .
  - ٧ - لنديل ، س ، م ، ترجمة عبد الملك الناشف وسعيد البشلي ، أساليب الاختيار والتقييم في التربية والتعليم ،
  - ( الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٨٤ ) .
  - ٨ - محمود صانق بازعة ، بصوت التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، ( القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٥ ) .
- (ب) الدوريات والبحوث والتقارير :
- ٩ - إبراهيم سعد الدين ، تخطيط سياسات التعليم في دول الخليج ، ندوة تنمية الموارد البشرية في الخليج العربي ، ١٩٨٠ م .
  - ١٠ - أحمد علي جبر ، اتجاهات المجتمع الكويتي نحو التكنشن واستراتيجية مكافئ ، مدخل سلوكي ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦ .
  - ١١ - أنور طاهر رضا ، دراسة تجريبية عن أسباب غياب الطلبة عن الامتحانات السببية والفصلية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٣٨ ، ١٩٨٤ م .
  - ١٢ - روبرت انطون ، تقرير التعليم والقرى العاملة في الخليج العربي ، ندوة تنمية الموارد البشرية في الخليج العربي ، ١٩٨٠ م .
  - ١٣ - سعد عبد الرحمن وآخرون ، دراسة تقييمية للاختبارات النهائية في كليات الآداب والعلوم بعد إلغاء نظام الامتحان القديم ، الكويت ، جامعة الكويت ، ١٩٨٠ م .
  - ١٤ - مجيد إبراهيم نعمة ، عبد الجبار البياتي ، دراسة استطلاعية نحو فعاليات العملية التعليمية في دور متطلبات التطور ، ( الكويت ، مركز دراسة غير منشورة ، بغداد ، مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٩٨٢ م .
  - ١٥ - التقرير السنوي لوحدة الإرشاد ١٩٨٧/٨٦ ، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية المعلمين الإدارية والسياسية ، وحدة الإرشاد ، ١٩٨٧/٨٦ .
  - ١٦ - سجلات وتقارير وحدة القبول والتسجيل ، كلية العلوم الإدارية والسياسية وحدة القبول والتسجيل ، ١٩٨٧/٨٦ .

### ٢ - المراجع الأجنبية

- personality, (N.Y: Random House, 1079) .
- B - PERIODICALS :
- 7 - Allport, G.W, The composition of political Attitudes "American Journal of sociology", Vol, 75, 1981 .
  - 4 - Klatt, Lawrence A., L. and others, Human Resources Management: A Behavioral. Systems Approach, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., Home wood. 1985) .
  - 5 - Martin Fishbein, Attitude Theory and measurement, (N.Y: John Wiley and Sons, 1983) .
  - 6 - Waallence, A., F.C, Culture and
- A - BOOKS :
- 1 - Bernice lotte, Attitude Formation, (N.Y: John wiley and sons, 1980) .
  - 2 - Chave, E.J, A New Type scale For Measuring Attitude, (N.Y: Appleton and crofts, 1971) .
  - 3 - Harry C. Triandic, Attitude and Attitude change, (N.Y: John Wiley and sons, 1981) .

ment motivation" The Journal of social psychology, Vol. 112, No. 3, 1980 .

- 12 - Wiener, B "Role of success and Failure in the Learning of easy and complex tasks." Journal of personality and social psychology Vol. 39, No. 1, 1979 .
- 13 - Wiener, B. & Siered, J. "Misattribution For Failure and enhancement of achievement strivings" Journal of personality & social psychology, vol. 53, No.2, 1983 .

## أجابات الطلاب نحو نظام الامتحانات

- "Achievements of male and female storybook characters as determinants of achievement behavior by boys and girls" Journal of personality and social psychology, Vol. 51, No. 2, 1982 .
- 11 - King-Punli, A. "Parental attitudes, test anxiety and achieve-
- 8 - Danial Katz, The Functional Approach to Attitude "public opinion Quarterly", Vol. 32, 1980 .
- 9 - Doob, L.W., The Behaviour of Attitude, "Psychology Review" Vol. 64, 1982 .
- 10 Mearthur, L.Z. & Eisen, S.V.

### مرفق رقم (١)

#### استقصاء

في منتصف الفصل بجانب امتحان نهاية الفصل الدراسي .

- ٤ - تستغرق الامتحانات خلال الفصل الدراسي الواحد مدى مرتفع من وقت وجهد الطالب .
- (١) مدى مرتفع تماما ( ) (ب) مدى مرتفع ( ) (ج) لا تستغرق مدى مرتفع ( ) .

- ٥ - يترتب على تعدد الامتحانات توفيقاتها المختلفة :
- (١) ارتفاع مستوى الاستعداد العلمي والنفسي للطلاب . ( )
- (ب) استعداد علمي ونفسي متواضع (متوسط) ( )
- (ج) سلبية الاستعداد العلمي والنفسي . ( ) .

- ٦ - يثأر الأستاذ الجامعي عند تصحيح دفاتر الإجابة بالمتغيرات التالية :
- (١) كمية الإجابة ( ) (ب) كيفية الإجابة ( ) (ج) تطابق الإجابة مع الكتاب والملازم ( ) (د) فهم الطالب للموضوع ( ) .

- ٧ - أفضل عند تصحيح إجابة الدفاتر الامتحانية :

السلبية والمحددة بمعرفتكم عن كل سؤال مما يلي :

- ١ - تتمسك الأقسام العلمية (الدراسية) بتطبيق التقييمات الخاصة بعدد الامتحانات التي يستلزم إجراؤها خلال الفصل الدراسي الواحد .
- (١) تتمسك تماما ( ) (ب) تتمسك ( ) (ج) لا تتمسك بهذا العدد ( ) .

- ٢ - أوافق على النظام الحالي السائد لتحديد الامتحانات خلال الفصل الدراسي الواحد (١) أوافق تماما ( ) (ب) أوافق ( ) (ج) لا أوافق ( ) .
- ٢ - أفضل أن تكون امتحانات الفصل الدراسي كمليلي :
- (١) امتحان واحد في نهاية الفصل الدراسي .

- (ب) امتحان في نهاية الفصل الدراسي وآخر في منتصف الفصل الدراسي .

- (ج) امتحان في نهاية الفصل الدراسي وآخر في منتصف الفصل الدراسي وامتحان سعي واحد .
- (د) أكثر من امتحان للسعي وآخر

الرجاء الإجابة على أسئلة هذا الاستقصاء باعتبارك اقدر الفئات في التعبير عن واقع الامتحانات واسلوبها ووظيفتها وأهدافها وذلك بوضع علامة ✓ أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل دقة وصراحة دون حاجة إلى ذكر الاسم ، علما بأن هذا البحث يفرض البحث العلمي البحث ، مع جزيل الشكر والتقدير .

أولاً : بيانات مطلوبة :

- ١ - القسم العلمي : إدارة عامة ( )
- إدارة أعمال ( )
- مسابقة ( )
- اقتصاد ( )
- علوم سياسية ( ) .
- ٢ - الجنس : طالب ( ) طالبة .
- ٣ - المستوى الدراسي : المستوى ( )

المستوى ( )

الفصل - الأول ( )

الفصل - الثاني ( ) .

ثانياً : عناصر الاستقصاء :

المطلوب وضع علامة ✓ أمام الإجابة



٢٢ - كانت الامتحانات محطة للاندفاع  
النشوية من العملية التعليمية بمختلف  
مستوياتها بالكلية :

(١) بدرجة كبيرة ( ) (ب) بدرجة  
متوسطة ( ) (ج) لم تحقق الهدف  
( ) .

٢٣ - يفضل الطلاب تحقيق معدلات السعي  
الخاصة بهم عن طريق :

(١) امتحانات تحريرية فقط . ( )  
(ب) بحوث وتقارير فقط . ( )  
(ج) امتحانات تحريرية بجانب  
البحوث والتقارير . ( )  
(د) امتحانات شفوية بجانب البحوث  
والتقارير . ( )

(هـ) الامتحانات التحريرية والشفوية  
والمناقشات الصلبة معا . ( )

٢٤ - تعتبر الامتحانات التي تمت في العام  
الماضي وسيلة عادلة لتقرير أداء الطلاب  
وقياس مستوى تدريسهم .

(١) عادلة جداً ( ) (ب) عادلة  
( ) (ج) غير عادلة ( ) .

٢٥ - من الأفضل أن تكون أسئلة  
الامتحانات من نوع :

(١) أسئلة الاختيارات التحريرية  
الإنشائية (المقالية) . ( )

(ب) أسئلة الاختيارات الموضوعية  
المختصرة الحديثة . ( )

(ج) أسئلة الاختيارات التي تعتمد  
على الفهم والتحليل . ( )

(د) أن تجمع أسئلة الامتحانات بين  
الأسئلة الإنشائية (المقالية) وأسئلة  
الاختيارات الموضوعية . ( )

٢٦ - كانت نتائج امتحانات العام السابق :

(١) أعلى مما كنت أتوقع . ( )  
(ب) كما كنت أتوقع . ( )

(ج) أقل مما كنت أتوقع . ( )  
٢٧ - كانت نتائج امتحانات العام السابق

(١) أقل من المتوقع للأسباب التالية :

(ب) عدم استعداد تهيئ الطلاب  
للامتحانات . ( )

(ب) عدم فهم الطلاب للمواد  
الدراسية . ( )

١٤ - تمت الامتحانات في ظروف يسودها  
هدوء المكان والارتياح وتوفير الخدمات  
الامتحانية المناسبة :

(١) مناسبة تماماً ( ) (ب) مناسبة  
( ) (ج) غير مناسبة ( ) .

١٥ - تتصف أسئلة امتحانات الفصل  
الدراسي الأول والثاني من حيث

صياغتها ومعناها بأنها :

(١) واضحة تماماً ( ) (ب)  
واضحة ( ) (ج) غير واضحة

١٦ - يتم تعديل صياغة الأسئلة أثناء  
الامتحان من مدرس المادة :

(١) دائماً ( ) (ب) أحياناً  
( ) (ج) لا يحدث ( ) .

١٧ - يتناسب الوقت المهدد للامتحان مع  
الأسئلة الامتحانية :

(١) بدرجة عالية ( ) (ب) بدرجة  
متوسطة ( ) (ج) غير مناسب  
( ) .

١٨ - كانت أسئلة امتحان الفصل الأول  
والثاني مستمدة من :

(١) المقررات الدراسية . ( )  
(ب) جزء منها مستمد من المقررات  
الدراسية . ( )

١٩ - يفضل الطلبة أسئلة الامتحان  
المستمدة من :

(١) اللآزم والمحاضرات . ( )  
(ب) الكتب المقرر . ( )

(ج) مصادر أخرى غير مباشرة .  
( ) .

٢٠ - يفضل الطلبة أسئلة الامتحان التي  
تعتمد على :

(١) الفهم والتحليل . ( )  
(ب) الطمس . ( )

(ج) الفهم والحفظ ومعا . ( )  
٢١ - اتسمت أسئلة امتحان الفصل الأول

والثاني بأنها كانت :

(١) تغطي وتشمل جميع أو معظم  
مادرس في المساق . ( )

(ب) تقتصر على قسم محدود مما درس  
بالمساق . ( )

(ج) خارجة عما تم تدريسه بالمساق .  
( ) .

(١) ينفرد أستاذ المادة بتصحيح  
الدفاتر . ( )

(ب) يشترك أكثر من مدرس لنفس  
المساق بتصحيح الدفاتر . ( )

(ج) يتم التصحيح بمعرفة بعض  
أعضاء القسم العلمي الواحد .  
( ) .

٨ - يهتم المدرس المختص عند تصحيح  
دفتر الإجابة بتركيز انتباهه نحو

ما يكتبه الطالب في كراسه :

(١) بدرجة شديدة ودقيقة . ( )  
(ب) بدرجة متوسطة . ( )

(ج) بدرجة غير دقيقة . ( )  
٩ - المدرسين في الكلية معظمهم :

(١) يتعاملون في التصحيح . ( )  
(ب) متشددون في التصحيح . ( )

(ج) عادلون في التصحيح وتقدير  
الدرجات . ( ) .

١٠ - إن عدد الطلبة الذين ينهجون  
بمحاولات الغش :

(١) كثير ( ) (ب) قليلاً ( ) (ج)  
لا يوجد ( ) .

١١ - يلجأ الطالب لاستخدام أساليب الغش  
في الامتحانات للأسباب التالية :

(١) تساهل المراقبين . ( )  
(ب) تساهل الإدارة . ( )

(ج) اعتقاد الطالب بأن أمره في الغش  
لن يتكشف . ( )

(د) كثرة السادة التدريسية  
وصعوبتها . ( )

(هـ) ظروف الطالب الخاصة . ( )

١٢ - تكون نتائج تصحيح دفاتر الإجابة  
الأفضل في حالة :

(١) كتابة أسماء الطلبة عني في  
الدفاتر . ( )

(ب) أن يكون أسماء الطلبة مرية .  
( ) .

١٣ - يكون تقييم دفاتر الإجابة التي تحمل  
أسماء الطلاب بصورة عني :

(١) مناسبة جداً ( ) (ب) مناسب  
( ) (ج) غير مناسب ( ) .

## اتجاهات الطلاب نحو نظام الامتحانات

- (ب) عدم دقة التصحيح .  
(ج) ميل الأساتذة إلى تشجيع الطلبة .  
(د) القابعة والنشاط العلمي .  
( ) .

٢٩ - ما مقترحاتك أو توصياتك بهدف تطوير وتحسين نظام الامتحانات ؟

- (ج) تشدد الأساتذة في إعطاء الدرجات .  
(د) عدم كفاية الوقت المخصص لأسئلة الامتحانات .  
( ) .
- ٢٨ - كانت نتائج امتحانات العام السابق أكثر من المتوقع للأسباب التالية :  
(١) تساهل الأساتذة في التصحيح .  
( )

### الهوامش

(١٢) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، وحدة الإرشاد ، التقرير السنوي لوحدة الإرشاد ٨٧/٨٦ ، ص ٣٠ - ٣١ ، سجلات وتقارير الوحدة ، وحدة القبول والتسجيل ، سجلات وتقارير الوحدة ، ١٩٨٧/٨٦ .

(١٤) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، سجلات وحدة الإرشاد ، مرجع سبق ذكره .

(١٥) راجع في ذلك : مرفقات البحث ، مرفق رقم (١) .

(١٦) مصمود صافق بالزعة ، بحوث التسويق للتخطيط والتأليف واتخاذ القرارات التسويقية ، ( القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٨٥ ) ، ص ٤٦٦ - ٤٦٥ ، ص ٤٦٦ ، ديراندان والين : ترجمة مصمود نبيل نوال وآخرون ، نتائج البحث في التربية وعلم النفس ، ( القاهرة : مكتبة الانجلو ، ١٩٧٠ ) ، ص ٤٥٣ ، أحمد صباه سرهان ، طرق التحليل الإحصائي ، ( القاهرة : دار المعارف بمصر : سنة النشر غير محددة ) ، ص ٣٦٤ .

(١٧) جامعة الإمارات العربية المتحدة ، كلية العلوم الإدارية والسياسية ، وحدة الإرشاد ، سجلات وتقارير الوحدة ، البيانات الإحصائية لإعداد طلاب التفرج وتسجيلهم المشوية لمختلف التقديرات حسب الانقسام العلمية للعام الجامعي ١٩٨٧/٨٦ .

(١٨) سبق ذكرها تفصيلا في صلب هذا البحث ، ص ١٢ ، عند رقم (٦)

العربية المتحدة عن أسباب غياب الطلبة في الامتحانات ، لثرو طاعمرضا ، دراسة تجريبية عن أسباب غياب الطلبة في الامتحانات ، السعيدة والفصلية بجامعة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٣٨ ، ١٩٨٤ ، ص ٧ .

(5) Daniel Katz, The Functional Approach to Attitude "public opinion Quarterly", vol 32, 1980, p. 163 .

(6) Harry C. Triandis, Attitudes and Attitude change, (N.Y: John Wiley and sons, 1981), pp. 7-9 .

(7) Harry c. Triandis, op-cot., pp. 15-70 .

(8) Martin Fishbein, Attitude Theory and measurement, (N.Y: John Wiley and sons, 1983), p. 389-394 .

(9) Bernice Lotte, Attitude formation, (N.Y: John Wiley and sons, 1980), pp. 301-314 .

(10) Chave, E.J. A New Type scale for Measuring Attitude, (N.Y: Appleton and Crofts, 1971), p. 364 .

(11) Allport, G.W, The composition of political Attitudes, "American Journal of sociology", vol, 15, p. 260 .

(12) Drob, L.W, The Behaviour of Attitude, "Psychology Review", vol, 64, 1982, pp. 135-156 .

أحمد علي جبر . اتجاهات المجتمع الكويتي نحو التدخين واستراتيجية مكافئته . محفل سلوكي ، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، ١٩٨٦ ، ص ٢٦٦ .

(١) فالح سعيد العبيدي ، حنان عيسى الجبوري ، التعليم والقياس في التربية والتعليم ، ( بغداد : مطبعة الشعب ، ١٩٨٠ ) ، ص ٢٧٩ - ٢٨٠ ؛ إبراهيم عصمت مطاوع ، التخطيط للتعليم العالي ، ( القاهرة : مكتبة النهضة ، ١٩٨١ ) ، ص ١٠٢ - ١٠٦ .

(٢) حكمت عبد الله البرزاني وآخرون ، الترسوب في التعليم ، ( بغداد : مطبعة الشعب ، ١٩٨٢ ) ، ص ٧٣ - ٨٠ ، فالح سعيد العبيدي ، كلفة الطالب في التعليم الجامعي وأثرها على كفايته الداخلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، ( القاهرة : كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ١٩٨٠ ) ، ص ١٤١ .

(٣) لائل ، س . م . ترجمة عبد الملك الناطف ، وسعيد البطل ، اساليب الاختبار والتقييم في التربية والتعليم ، ( الكويت : الناشر غير معدد ، ١٩٨٤ ) ، ص ٩٦ - ١٢٠ ، معمد عبد الرحمن وآخرون ، دراسة تجريبية للامتحانات التمهائية في كليات الآداب والعلوم بعد إلغاء نظام الامتحان القديم ، ( الكويت : جامعة الكويت ، ١٩٨٠ ) ، ص ٦٢ ؛ معمد إبراهيم دعمة ، عبد الهادي البياضي ، دراسة استطلاعية نحو معالجات العملية التعليمية في دور محاضرات التطوير العلمي والتكنولوجيا ، ( بغداد : مركز البحوث التربوية والنفسية ، ١٩٨٢ ) ، ص ٩ .

(٤) ويتفق مع هذه النتائج الاستطلاعية ما تدرج إليه إحدى البحوث التي أجريت في جامعة الإمارات

# المحاسبة

## على أساس المسؤولية

### مدخل رئيسي لخفض التكلفة في المنظمات

أ. د. مصطفى رضا عبد الرحمن  
أستاذ المحاسبة - سيد كلية التجارة

أستاذ

الأنشطة التسويقية والأنشطة الإنتاجية ،  
الأنشطة التمويلية ، الأنشطة الإدارية  
والأنشطة المشروعية الاستثمارية .  
الفصل الرابع : يشرح مدخل تطبيقى  
مقترح لبرنامج خفض التكلفة باستخدام  
المحاسبة على أساس المسؤولية :  
المرحلة الأولى : تركز على التخطيط  
لبرنامج خفض التكلفة والتهيئة والدعوة لتحفيز  
تعظيم الإنتاج .  
المرحلة الثانية : تنفيذ برنامج خفض  
التكلفة والإجراءات والقرارات لضمان تنفيذ  
الخط .

المرحلة الثالثة : المتابعة وإعادة النظر في  
برنامج خفض التكلفة لضمان الحيوية  
والاستمرارية .  
ولى الختام يقدم الباحث مجموعة من  
التوصيات يأمل أن ينتج عن تنفيذها إمكانية  
التغيير المخطط المستر لتحسين أداء المنظمات  
وتعظيم الإنتاج الوطنى ومن ثم يتحقق للمنظمة  
والعاملين والإدارة الأهداف المنشودة

#### أهمية البحث

إن الموارد المحدودة وتنوع مجالات  
استخدامها وحدة المنافسة جعل من موضوع

إن تعظيم الإنتاج الوطنى وإعادة عبءه « صنع في مصر » أصبح التحدى  
الحقيقى للإدارة في هذه الفترة في حياة الوطن . وإن يتحقق ذلك للمنظمات  
إلا عن طريق تقديم الإنتاج المطلوب بالخواصمات والجودة العالية وبأسعار  
قادرة على المنافسة المحلية والدولية ، ولكي تتمكن القيادات الإدارية من  
تحقيق تحسن ملموس في أداء المنظمات يجب أعمال الفكر في مجال التجديد  
والابتكار والبحث عن الأساليب والنظم الإدارية المتطورة التي تمكن من  
الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة ومن ثم تعظيم الإنتاج الوطنى .  
ولا يمكن أن يتوافر للإدارة إرادة التغيير لتحسين الأداء أو خفض التكلفة  
بهدف تعظيم الإنتاج بل لابد أن ترتكز هذه الإرادة على إدارة منظمة تعمل  
بأساليب ونظم تمكنها من تحقيق هذه الأهداف بحيث تعمل هذه النظم كجزء  
عضوى مؤثر في كيان المنظمة .

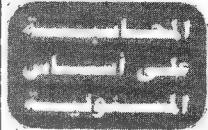
ومن أهم القضايا المرتبطة بتعظيم الإنتاج هي خفض التكلفة للمنتج لما  
لها اثر على الربحية . فالإدارة تسعى بكل الوسائل للبحث عن نظم وأساليب  
تمكنها من خفض التكلفة وبالتالى رفع كفاءة أداء المنظمة .  
ويهدف البحث إلى إبراز دور المحاسبة على أساس المسؤولية كاسلوب  
إدارى يمكن من خفض التكلفة للمنظمة ومن ثم تعظيم الإنتاج . وقد حاول  
الباحث اقتراح مدخل تطبيقى في صورة خطوات إجرائية يمكن الأخذ بها  
لإحداث خفض المنشود في التكلفة .  
وقد قسم البحث إلى أربعة فصول رئيسية :

لنظم المحاسبة على أساس المسؤولية من :  
تنظيم إدارى يعكس مراكز المسؤولية وموازنات  
تخطيطية ونظام لتتبع الإيرادات والنفقات  
ونظام للتقارير والنظريات .

الفصل الثالث : يوضح مراكز المسؤولية  
ومجالات خفض التكلفة في كل من :

الفصل الأول : يعرض مفهوم المحاسبة على  
أساس المسؤولية والهدف منها ومبررات الأخذ  
بهذا المدخل لخفض التكلفة ثم أبحاث الدائل  
المختلفة لخفض التكلفة والإجراءات الممكن  
الاستماتة بها .

الفصل الثانى : خصص للركان الرئيسية



على أساس المسؤولية المنظمة يقرر للإدارة أداة فعالة يمكن بها تحقيق برامج خفض التكلفة بأسلوب علمي وعمل متطور نظراً لأن هذا الأسلوب يمكن من تخصيص ما يدور داخل المنظمة ويحدد المسئول في حالة حدوث أي خلل .

ويستهدف البحث إبراز دور نظم المحاسبة على أساس المسؤولية كأداة رئيسية في خفض التكلفة في المنظمات مع عرض نموذج لخطوات إدخال النظام .

## الفصل الأول

### المحاسبة على أساس المسؤولية

#### وخفض التكلفة

##### مقدمة

تعتبر المحاسبة على أساس المسؤولية مفيداً رئيسياً لخفض التكلفة في المنظمات نظراً لأنها تركز على منجز و دليل وبرنامج عمل محدد الأهداف وهي :

الموازنة التخطيطية التي تعكس مسئولية كل مستوى تنظيمي عن تحقيق الأهداف الملتقى عليها سلفاً وشارك في تحديد تفاصيلها مع الإدارة العليا . وتكمن من أن الأهداف الملتقى عليها تقضي مع الصلاحيات الممنوحة له وفي كافة البنود الموضوعة في برنامج العمل تخضع لسيطرته الكلية فإذا كان الهدف المحدد له يعكس ترشيده الإنفاقي وخفض التكلفة فإن السعي في طريق تحقيق هذا الهدف يتأكد على ضوء البيانات الفعلية المستخدمة بعد مقارنتها بالمتستهدف في الموازنة ودراسة الفروقات ومصيبتها والمسئول عنها يتم الحكم على كفاءة التنفيذ وكفاءة برامج خفض التكلفة وبمقتضى اتخاذ الإجراءات الفورية لمعالجة الظروف المسببة للفروقات واقتراح ما يلزم لخفض تكراره في المستقبل سواء كان ذلك يمس المنجز أو الظروف المحيطة بالتنفيذ .

وستعرض في هذا الفصل لما يلي :

أولاً : المحاسبة على أساس المسؤولية من زاوية : المفهوم ومبررات الأخذ بهذا التوجه من

المحاسبة كأحد مداخل خفض التكلفة .  
ثانياً : خفض التكلفة من حيث : المفهوم ومداخل خفض التكلفة .

أولاً : المحاسبة على أساس

#### المسؤولية

##### ( المفهوم ، المبررات )

١ - مفهوم المحاسبة على أساس المسؤولية : كان للمعجز الواضح في الاعتماد على كل أداة من أدوات المحاسبة على حدة في تلبية رغبات الإدارة في الطلب على المعلومات أن ظهر (١) مفهوم المحاسبة على أساس المسؤولية لكي يسد هذه الثغرة ويمكن تعريف المحاسبة على أساس المسؤولية بأنها :

نظام يقسم الموازنة التخطيطية (٢) أي يجعل كل شخص مسئول بترجم هذه المسألة في أرقام إذ يكون هناك ارتباط كامل بين الموازنة والأشخاص المسئولين بالمنظمة فالسوزنة والاختصاص في نظر المحاسبة على أساس المسؤولية شيء واحد :

نظام يربط الهيكل (٣) التنظيمي والمسئولية وأهداف المنظمة بمعنى أن لكل مدير دور في الهيكل التنظيمي ويطلب منه تحقيق أهداف معينة والتي في مجموعها تمثل أهداف المنظمة ككل .

نظام يعكس كلمات الأفراد (٤) في صورة تقارير تعد لتوضح ماتم إنجازها مقارنة بما هو متفق عليه في الموازنة مع كل مركز مسئولية على حدة فهو نظام محاسبية شخصي أو نظام محاسبية على النشاط بمعنى مساهمة كل مدير من نتائج النشاط المسئول عنه .

ويرى الباحث أنه يمكن القول باختصار بأن نظام المحاسبة على أساس المسؤولية هو :

نظام محاسبية يعكس أهداف المنظمة ويربطها بالمسئولين في الهيكل التنظيمي في صورة برنامج عمل وأجيب التنفيذ ، وليس مدى كفاءة تنفيذ هذه الأهداف بل يتبع تدفق الإنفاقي والإيراد وفقاً لمراكز المسؤولية ويساعد على تلاق الفروقات عن طريق عرض التقارير بأسلوب يمكن من تخصيص الداء قبل تظلمه ومن ثم يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بسهولة ويسر .

المساهمة أهمية كبرى وخاصة عند تعظيم الإنتاج الوطني . فمن المعروف أن مشاع المسؤولية وعدم تحميلها بصورة واضحة جعل عملية اللامبالاة والاستهتار وتبديد الموارد تزداد في المنظمات بحيث يصعب محاسبة المسئولين عن الخلل الذي يحدث وخاصة في مجالات تسعير المنتج الوطني وما يرتبط به من احتساب تكلفة المنتج ومدى إمكانية أحداث تخفيض (١) حقيقي في للتكلفة ومن ثم القدرة على المنافسة .

وموضوع خفض التكلفة من الموضوعات (٢) التي تتردد في صورة شعارات وصيحات بين الصن والآخر . فنجدها تظهر وقت إعداد الموازنة التخطيطية أو عند إعداد أو تعديل الهيكل التنظيمي أو دراسة مشروع جديد أو منتج وطني جديد وهذه الشعارات تأخذ صيغ مختلفة مثل :

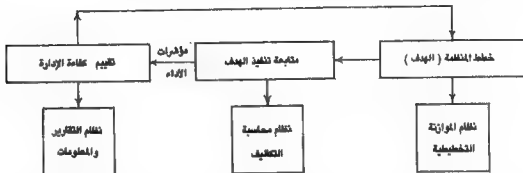
ضبط الإنفاقي - ترشيده الإنفاقي - محاربة الضياع - القضاء على الإسراف - تحسين الأداء .. إلخ .

وتتلخص هذه الشعارات بعد فترة وتعود الأمور على ما كانت عليه .. ونظراً لأن هذه الشعارات والصيحات لا تركز على نظام يعتمد عليه كعضو عامل في النظام الكلي للمنظمة .. أصبحت هذه الصيحات شعارات في الهواء .

ويهدف هذا البحث إلى التصدي لهذه المشكلة وحاول بناء نموذج عضوي يعمل ثقافياً على إبراز نقاط الضعف في المنظمة بحيث تتم عمليات خفض التكلفة بأسلوب منهجي مع محاولة خلق إحساس حقيقي بضرورة اعتناق مدخل استثمارية خفض التكلفة كمنهج وطني وأساسي لإعادة مجارة « صنع في مصر » وبذلك تتبدل الشعارات إلى برامج عمل قابلة للتطبيق .

وما لاشك فيه أن توافر نظام للمحاسبة

يتضح من المفهوم للخاص بالحاسبة على معانة الإدارة في جميع مراحل العملية الحاسبة على أساس المسؤولية ووظائف أساس المسؤولية بأن الهدف الرئيسي منها الإدارية . والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحاسبة على أساس المسؤولية ووظائف الإدارية .<sup>(٩)</sup>



احتياجات الإدارة من الرغبة في تطبيق نوع من المساهمة من خلال هذه الأدوات بالإضافة إلى الاعتماد عليها في تقييم الأداء وتحقيق برامج خفض ونموها من الأهداف التي تكون من إثبات الجهد ومعالجة المعصر . والشكل التالي يوضح أهمية ترابط وتعاون الأدوات بحيث يمكن بهذا الأسلوب من الحاسبة من حاسبة كل مسئول عن الأهداف المحددة له وكفاءة تنفيذ هذه الأهداف . وذلك يعتبر نظام الحاسبة على أساس المسؤولية ولقد رغبات واحتياجات الإدارة المتجددة في هذا العصر وتطلعاتها لحاسبة كل مسئول من موقعه .

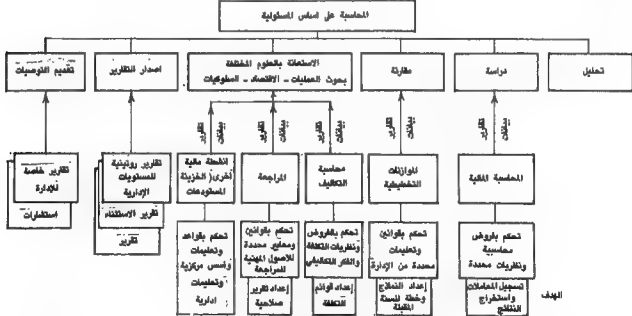
إن الفصل بين وظائف الإدارة والحاسبة جعل فعالية الأدوات الحاسبية محدودة وكان لابد من إيجاد صيغة لخلق نوع من التعاون بين هذه الأدوات الحاسبية ومراكز المسؤولية في المنظمات بحيث تكون جميعها تسعى متضافرة في خدمة أهداف المنظمة .

وإن نعبر للصور المتواجدة في كل أداة من الأدوات الحاسبية<sup>(١٠)</sup> (الحاسبة المالية ، الموازنات التشغيلية ، التكاليف ، المراجعة) وإنما نريد أن نوضح أهم المبررات<sup>(١١)</sup> التي دفعت إلى اعتناق مدخل الحاسبة على أساس المسؤولية قصور الأدوات الحاسبية عن تلبية

ويمكن تحديد أهداف الحاسبة على أساس المسؤولية في معانة الإدارة في المجالات الثلاثة الآتية :

- (١) التخطيط لتحقيق الأهداف .<sup>(٩)</sup>
  - (ب) متابعة تنفيذ الأهداف .
  - (ج) الرقابة وتقييم الأداء .<sup>(١٠)</sup>
- ٢ - مبررات الأخذ بنظام الحاسبة على أساس المسؤولية :

لعل من أهم المبررات التي دفعت الحاسبة إلى البحث عن أدوات جديدة هو فكرة الهجوم والقد<sup>(١١)</sup> الذي بدأ يوجه إلى الحاسبة والفروض القائمة وأنها غير قادرة على تلبية رغبات الإدارة .



علاقة الحاسبة وأدائها بالحاسبة على أساس المسؤولية

## ثانيا - خفض التكلفة في المنظمات

### ( المفهوم - والأبعاد )

#### ١ - مفهوم خفض التكلفة :

إن كلمة الأداء من المتطلبات الأساسية للمنظمات وغالبا ما يستخدم عبارات مترادفة للمفهوم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ومفهوم خفض التكلفة <sup>(١)</sup> ، ولما كان البحث يركز على موضوع خفض التكلفة كاسلوب أساسي ومعياري للكفاءة .

فالمقصود بمفهوم خفض التكلفة هو :

ضغط الاتفاق بأسلوب علمي مدروس دون اللجوء بدرجة الجودة ومن ثم رفع كفاءة المنظمة وتحسين أدائها وبالتالي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة الذي من شأنه يكلل أكبر عائد يضمن للمنظمة الاستثمارية والمناقسة ومن ثم البقاء في دنيا الأعمال .

ويجب أن نميز بين تحسين الأداء وخفض التكلفة ، وكفاءة الأداء .

مفهوم تحسين الأداء : غالبا ما ينصب على أداء السلسلة لوظيفتها وجودتها فقد يتم تحسين حقيقي ملموس في السلسلة مع ثبات في التكلفة . أما خفض التكلفة : يعني بخفض التكلفة الداخلة في عناصر تكوين المنتج المحددة دون مساس بدرجة الجودة أو الأداء الوظيفي المطلوب . فإن خفض التكلفة يتمكس على الفائض المحقق للمنظمة .

ومفهوم كفاءة الأداء : فهو يجمع بين مفهوم تحسين الأداء وخفض التكلفة . وإن الهدف الرئيسي من وراء خفض التكلفة والدراسات المتعلقة بها تحقيق ما يلي :

( أ ) الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخاصة النادر منها والمؤقت والتناسب .  
( ب ) زيادة القدرة على المنافسة .  
( ج ) تحقيق الإشباع للمجتمع واكتساب

ثقة .

( هـ ) تعظيم الربح ( الفائض / العائد ) .  
( و ) تنمية روح العمل الجماعي وحاسة التكلفة للإدارة والمعاملين .

#### ٢ - أبعاد ومداخل خفض التكلفة :

إن مداخل دراسة خفض التكلفة متباينة

ومتعددة ويوجد العديد من الأبعاد وكل بعد يتم ويكمل البعد الآخر ويتداخل معه ويستعرض للأبعاد <sup>(١٥)</sup> الثلاثة الآتية :

#### ( أ ) حياة المنظمة ودراسات خفض التكلفة :

يمكن تقسيم حياة المنظمة لعدد من المراحل وإن كان الفصل بين هذه المراحل حكي ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل أساسية في حياة أية منظمة :

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل التشغيل .  
وتبدأ هذه المرحلة منذ نشأة فكرة إنشاء المنظمة والتخصيص لهذه الفكرة والترويج لها والقيام بكافة الدراسات وتقليدها حتى تمام الاستعداد للتشغيل .

ودراسات خفض التكلفة هنا تعنى بمراحل ترشيدها اتخاذ القرارات المتعلقة بالدراسات سالفة الذكر .

المرحلة الثانية : مرحلة التشغيل والإنتاج .  
تبدأ هذه المرحلة بعد الانتهاء من التجارب الأولية للتشغيل وهي مرحلة مستمرة <sup>(١٦)</sup> وتنتهي بالحصول على المنتج المستهدف .

ودراسات خفض تعنى في هذه المرحلة بترشيدها القرارات المتعلقة بجميع إجراءات

التخطيط والتنفيذ للبرامج التشغيلية ومراقبة عناصر التكلفة أثناء التشغيل وإظهار الفروقات ومراجعة المعايير والسياسات والخطط .  
المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانتهاء من التشغيل والإنتاج .

تبدأ هذه المرحلة باستلام المنتج من نهاية مراحل التشغيل وتنتهي بتسليم السلسلة لرابعيها وقد تمتد خدمات المنظمة إلى ما بعد البيع ويمكن أن تضم أيضا الفترة الأخيرة من حياة المشروع .

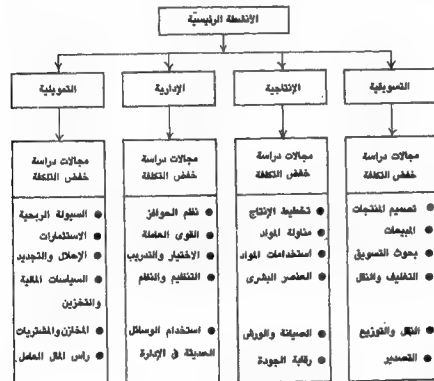
ودراسات خفض تعنى بترشيدها القرارات المتعلقة بالتخزين والتسويق والسياسات البيعية .

#### ( ب ) أنشطة المنظمة ودراسات خفض التكلفة :

على الرغم من عدم الاتفاق على أنشطة المنظمة إلا أنه يمكن تقسيم أنشطة المنظمة إلى :

- التسويق - الإنتاج - الشؤون الإدارية - التوزيعية .

والرسم التالي يوضح الأنشطة الرئيسية للمنظمة وعلاقتها بدراسات خفض التكلفة .



## (ج) عناصر التكلفة ودراسات خفض التكلفة :

يمكن دراسة تكلفة الوحدة المنتجة ولكن إذا تم النظر إلى العناصر المتعلقة بالتكلفة فيمكن تقسيمها إلى :

- ( عناصر تكلفة مباشرة ، عناصر تكلفة غير مباشرة ) ، ( عناصر تكلفة متغيرة ، عناصر تكلفة ثابتة ) ، ( عناصر تكلفة المواد ، عناصر تكلفة الأجور ، عناصر تكلفة مصروفات ) .
- وسنعرض بالشرح للتقسيم الأخير لأن ذلك يشمل معالجة التقسيم الأول والثاني ولذلك سنعرض لكل من :
- عنصر تكلفة المواد ودراسات خفض<sup>(١٧)</sup>
- عنصر تكلفة الأجور ودراسات خفض<sup>(١٨)</sup>
- عنصر تكلفة المصروفات الأخرى ودراسات خفض<sup>(١٩)</sup>
- عنصر تكلفة المواد ودراسات خفض التكلفة :

تمثل تكلفة عنصر المواد نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف لأية منظمة وإن كانت هذه النسبة تختلف من منظمة لأخرى - وتعتبر دراسات خفض التكلفة في مجال عنصر المواد هام ويتطلب ضرورة تتبع التكلفة لهذا العنصر منذ نشأة الطلب على المادة حتى تمام استخدامها أو استهلاكها وحتى تقديمها للغير - ويقصد بالمواد كافة المستلزمات السلعية ولتحقيق الرقابة بهدف خفض التكلفة يجب تتبع كل خطوة وكل إجراء متعلق بالأنشطة الآتية :<sup>(٢٠)</sup>

- المشتريات - النقل - التخزين - المناولة - استخدام المواد .
- عنصر تكلفة الأجور ودراسات خفض التكلفة :
- يعتبر عنصر تكلفة الأجور من العناصر التي تحتاج إلى معالجة خاصة في تشغيله ورقابته وهذا يأتي عينا كبيرا عند القيام بدراسات خفض التكلفة نظراً لأن تكلفة الأجور في بعض المنظمات تمثل الشق الأعظم فإن الجهود المتعلقة بتخفيض التكلفة يجب أن تشمل الدراسة السمات المميزة للعمل ورغبات العمال ودوافعهم وهذه تعتبر من إشق الأمور<sup>(٢١)</sup>

وتشمل دراسات خفض<sup>(٢٢)</sup> استخدام العمالة - الاختيار والتدريب - تضيق القوى العاملة - نظم الحوافز - مستوى الدخل .. الخ .

## عناصر تكلفة المصروفات ودراسة خفض التكلفة :

بخلاف عنصر المواد وعنصر الأجور تتحمل المنظمة عناصر تكلفة أخرى لازمة لإخراج السلعة إلى حيز الوجود حتى يستفيد بها المجتمع<sup>(٢٣)</sup> وهذه العناصر مختلفة ومتباينة وهذا يتطلب عند دراسة خفض التكلفة تقسيم هذه العناصر وحصرها في مجموعات<sup>(٢٤)</sup> ويتردد تحت عنصر تكلفة المصروفات بنود متعددة وحسب أهميتها للمنظمة يتم التعمق في الدراسة ومن أهم البنود :

- تكلفة القوة المحركة والوقود والمياه - تكلفة الصيانة - الاختبارات والمعامل .
- من الواضح أن إبعاد ومداخل خفض التكلفة متكاملة ويجب مراعاة أن أي مدخل من المدخل يؤثر ويتأثر بالمدخل الآخر وإن كان الباحث يفضل مدخل أنشطة المنظمة المقرون بالتحديد الواضح للمستوية .

## الفصل الثاني

### أركان نظم المحاسبة على أساس

#### المستوية

#### مقدمة

إن نظام المحاسبة على أساس المستوية يتيح فرصة أكبر لإمكانية تحقيق أداء أفضل من طريق التحرك السريع في ظل الصلاحيات الممنوحة لكل مستوى تنظيمي بالإضافة أنه يمكن للقيادات الإدارية من تركيز الانتباه على مشاكل التطوير وتحسين الأداء .

ولكن لكي يحقق نظام المحاسبة على أساس المستوية الأهداف المرجوة في مجالات التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء يجب أن يرتكز النظام على دعائم أربع هي :

أولاً : تنظيم إداري واضح يحدد المستويات لكل مستوى تنظيمي ولكل وحدة تنظيمية

« مركز مسئولية » في صورة برنامج عمل واجب التفتيش مع توازن المسئولية مع الصلاحيات الممنوحة .

ثانياً : نظام للموازنات التخطيطية يعكس الأهداف التشغيلية المحددة في شكل برنامج عمل قابل للقياس الكمي والكيفي والزمني مرتبط بمركز مسئولية في التنظيم .

ثالثاً : نظام محاسبة التكاليف يرتكز على مجموعة من المعايير والمؤشرات يمكن من متابعة الإيرادات والتفقات وجمعها وفقاً لأركان المسئولية المحددة مع التمييز بين التفقات التي يمكن التحكم فيها والتي لا يمكن التحكم فيها لكل مستوى إداري .

رابعاً : نظام للتقارير يتسم بالسرعة والوضوح والموضوعية يمكن الإدارة من تحقيق فاعلية أكثر في اتخاذ القرارات التصحيحية مع التركيز على الاستثناءات .

وإن هذا الفصل يستتال الأركان الأربعة باليهان مع إبراز السمات التي يجب أن يتسم بها كل ركن من أركان المحاسبة على أساس المسئولية لكي يكون أداة فعالة في عملية خفض التكلفة .

### أولاً : الهيكل التنظيمي والصلاحيات

يعتبر نقطة الانطلاق في نظام المحاسبة على أساس المسئولية الهيكل التنظيمي بما يتضمنه من تحديد للأنشطة الرئيسية والاختصاصات لكل وحدة تنظيمية .

إن التنظيم الإداري الجيد<sup>(٢٥)</sup> للمنظمة يجب أن يعكس الأنشطة الأساسية التي تمارسها ويحدد مسئولية كل قطاع وهذا من شأنه أن يزيد فاعلية نظام المحاسبة على أساس المسئولية وبالتالي إمكانية نجاح دراسات خفض التكلفة<sup>(٢٦)</sup> .

ومن أهم السمات المميزة للتنظيم الإداري الذي يساعد على فاعلية نظام المحاسبة على أساس المسئولية :

- ١ - أن يعكس التنظيم الإداري أهداف المنظمة والأنشطة الأساسية التي تمارسها .
- أن تكون وحدة المساءلة واضحة داخل كل نشاط إذ أن التداخل في السلطات يؤدي إلى ضياع المسئولية .

# المحاسبة على أساس المسؤولية

مع المسئول عن النشاط وتتفرغ الإدارة العليا لمهامها .

● إعداد معايير للنشاط على ضوء الدراسات التحليلية وهذا يساعد على التفهم الكامل لطبيعة العمل .

● إعداد للتقارير على أساس المسؤولية وهذا من شأن تشجيع عمليات التطوير والتحديث .

## ثانياً : نظام الموازنات التخطيطية

الموازنة هي خطة شاملة ومنسقة للأنشطة المختلفة والموارد المالية في المنظمة عن فترة مستقبلية معينة معبر عنها في شكل نقدي . (٣٦) .

ويرتكز نظام المحاسبة على أساس المسؤولية على فلسفة أساسية وهي أن الموازنة والأشخاص المسؤولين في المنظمة شيء واحد . (٣٧) .

إن التحديد الواضح للموازنة والتزاوج الذي يتم بينها وبين مراكز المسؤولية في الهيكل الوظيفي للمنظمة يزيد فعالية نظام المحاسبة على أساس المسؤولية في مجال خفض التكلفة إذ في الغالب ما يثار نداء خفض التكلفة عند إعداد الموازنة أي في مراحل اعتمادها أو تنفيذها أو تقييمها وتقييماتها (٣٨) .

ومن أهم السمات التي يجب أن تتميز بها الموازنة لكي تزيد من فعالية نظام المحاسبة في مجال خفض التكلفة :

١ - أن تعكس الموازنة الأهداف التفصيلية المراد إنجازها في صورة رقمية قابلة للقياس .

٣ - أن يحلق التنظيم والصلاحيات المفوضة درجة أكبر من اللامركزية ويحث تكون القرارات قريبة من واقع النشاط .

٤ - البعد بقدر الإمكان عن أن يشغل موظف واحد أكثر من وظيفة لأن ذلك يؤدي إلى صعوبة المحاسبة .

٥ - وضع حدود واضحة للتمعية الفنية والتمعية الإدارية إذا كان للمنظمة أكثر من فرع في مناطق جغرافية متباعدة .

٦ - تحديد مقاييس ومؤشرات للأداء لكل وحدة تنظيمية متعلق عليها من البداية بحيث يلم المشرفون بالأهداف الرئيسية للمنظمة حتى تكون القرارات صوب تحقيق الهدف .

وإن التحديد الواضح « لمراكز المسؤولية » يساعد الإدارة وهي بمسدد وضع نظام المحاسبة على أساس المسؤولية كمدخل لخفض التكلفة في كل من :

● تحديد المسئول عن النفقة أو الإيراد ومن ثم إمكانية المتابعة والمساءلة . (٣٩)  
● وضع ميزانية مستهدفة للنشاط بالاتفاق

٢ - أن تكون نسبة المشاركة من المستويات الإدارية عالية وخاصة في مرحلة تحديد الأهداف لأن هذا يخلق نوعاً من الارتباط النفسي بين التقديرات والمسؤولين ومن ثم يكون التقبل والفهم والاتقان والالتزام كاملاً .

٣ - ضرورة وضوح المراحل المختلفة لإعداد الموازنة حتى تمام تنفيذها إذ كيف يتم المساهمة في ظل غياب المعلومات .

٤ - أن تكون التقديرات تفصيلية على مستوى الفترة الزمنية والنشاط الرئيسي والفرعي .

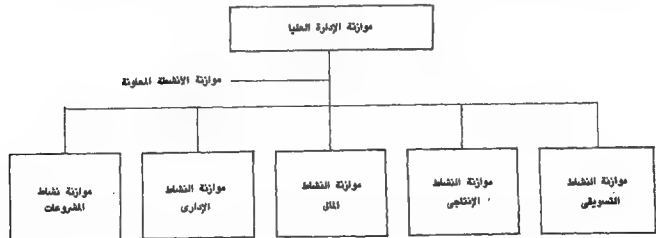
٥ - أن تعكس التقديرات الصلاحيات الخاصة لكل مركز مسئولية مع ضرورة الربط بين الأهداف المحددة لكل وحدة تنظيمية (٣٤) والأهداف الكلية .

٦ - أن يتم ربط الأنشطة بمجموعة من المعايير مع ضرورة التمييز بين النفقات الخاصة لكل مستوى .

٧ - يجب أن يدعم نظام الموازنة نظاماً لجمع وتتبع الإنجاز أولاً بأول بحيث يمكن تدارك الخلل فور حدوثه أو بعد حدوثه مباشرة مع ضرورة ربط تحقيق الأهداف بنظام فعال للموافقات .

إن التحديد الواضح للسمات المميزة للموازنة التي تساعد في فعالية نظام المحاسبة على أساس المسؤولية يساعد في إحداث خفض المبرمج .

وهي سبيل المثال تعرض الشكل التالي لبيوض التزاوج بين مراكز المسؤولية والموازنة التخطيطية لوحدة إنتاجية .





المعيارية ، والتدرج من الطريقة التاريخية للمعيارية إلى الطريقة الواقعية .

٢ - تمثيل المعيار المحدد بمثابة الحكم والهدف المراد التوصل إليه ومن ثم يحاسب المسئول به .

٣ - أن يتم تتبع النفقة والإيراد عند المنبع مع تسجيل كل التصرفات وفقا لمراكز المسئولية .

٤ - ضرورة أن يتم العناية بتسجيل البيانات الكمية بجانب القيم المالية حتى يتم المساهمة بموضوعية .

٥ - أن يتم ربط نظام محاسبة التكاليف بنظم الحوافز وبذلك يكون هناك ضمان لحيدوية برامج خفض .

٦ - أن يكون النظام واضحا ومفهوما لكافة المستويات الإدارية حتى يتم تنمية الوعي والالتزام التكاملي . (٣٨)

٧ - أن يكون الإنسجام متكاملا بين تتبع تسجيل النفقة ومراكز المسئولية والموازنات التخطيطية بأن يعكس النظام ما تم تنفيذه فعلا ويلائم الفعل بالستهدف في الموازنة .

٨ - أن يركز النظام على تحليل الفروقات على مستوى كل مركز من مراكز المسئولية مع الأخذ بمبدأ الاستثناء .

والشكل التالي يوضح أهمية تتبع النفقة والإيراد وفقا لمراكز المسئولية والأنشطة الرئيسية للمنظمة ( لنفس المنظمة المقترحة والتي نحن بصدها للإيضاح ) .

في فعالية خفض التكلفة ، نظرا لأن نماذج نظام محاسبة التكاليف يعتبر مجالا خصباً للتوفيق على أسرار العملية الإدارية . فمفاهيم الإيراد وعناصر التكلفة تجرى في عروق وشرايين المنظمة طوال حياتها . (٣٩)

ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنظمة لمحاسبة التكاليف :

(أ) محاسبة التكاليف الفعلية أو التاريخية وهي تعنى بصهر وتحليل التكلفة التي وقعت فعلا وتعد تقارير بما حدث في الماضي .

(ب) محاسبة التكاليف التقديرية وهي تنظر إلى المستقبل القريب باعتباره أن التاريخ يعيد نفسه وغالبا ما يتم اختيار فترة زمنية تعتبر نموذجية ويقاس عليها الفعاليات .

(ج) محاسبة التكاليف المعيارية وهي الفضل ما تقرره الإدارة ويتم دراسة تحليلية لعناصر التكلفة والنحدرات المنتجة .

ولعل أكثر النظم فعالية في نظام المحاسبة هي أساس المسئولية نظام محاسبة التكاليف (٣٧) المعيارية لأنه يكون خير عون للإدارة في دراسات خفض التكلفة والتخطيط لها .

ولكي يحقق نظام محاسبة التكاليف فعاليتيه في خفض التكلفة لابد أن يتسم بمجموعة من السمات منها :

١ - الاعتماد على نظام محاسبة التكاليف

إن التحديد الواضح للموازنة والتوازن الذي يتم بينها وبين مراكز المسئولية في الهيكل التنظيمي يعاون المنظمة في عملية دراسات خفض التكلفة لعدة اعتبارات منها :

- تعتبر الموازنة برنامجا لخفض التكلفة الواجب تحقيقه في ظل التقديرات المطلوبة نظرا لأن الموازنة التخطيطية تتضمن كافة الأهداف المراد إنجازها خلال فترة الموازنة بعد القبول والالتزام والالتزام بتنفيذ ما ورد بها من تقديرات .

- الموازنة هي المعيار الأساسي في المحاسبة على النتائج وتقويم أداء المسئولين ومنح الحوافز فهي أداة لتحقيق خفض المبرمج دون خلل بالأهداف .

- الفروقات الناتجة عن المستهدف تعتبر مجالا خصباً في دراسات خفض التكلفة ومن ثم معرفة الأسباب والمسببات والمسئولين .

من خلال هذا التوازن يمكن للإدارة التركيز على الاستثناءات وبذلك يتم عمل دراسات أكثر عمقا وبالتالي يمكن الوقوف على أسرار العمل ودقائق الأمور وتفاصيلها .

### ثالثا - نظام محاسبة التكاليف

#### نظام تتبع الإيرادات والنفقات

إن توافر نظام محاسبة التكاليف ركن رئيسي لإنجاح نظام المحاسبة على أساس المسئولية وكما كان هذا الركن قويا كلما ساعد

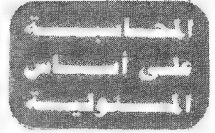


كيفية وتقييمية مستفجرة من نظام محاسبة التكاليف .

- تحديد تكلفة كل نشاط مع الفصل بين العناصر الممكن التحكم فيها لكل وحدة تنظيمية يخلق مناخا خصباً لدراسة الظروف التي يتم

- تحديد تكلفة كل نشاط على حدة يمكن من إجراء مقارنات بين تكلفة النشاط التسويقي - تكلفة النشاط الإنتاجي - تكلفة النشاط المالي .. إلخ وهذا يجعل عملية خفض التكاليف والدراسات المتعلقة بها بعيداً عن الاجتهاد والظهورية إذ تكون مرتكزة على بيانات وأرقام

إن التحديد الواضح لعناصر التكلفة والإيراد لكل مستوى تنظيمي مركزاً على الأنشطة المكلف بإنجازها يكون خير عون للإدارة في تطبيق نظام المحاسبة على أساس المسئولية كمدخل أساسي لخفض التكلفة ويتولد ذلك في الآتي :



- تقارير المسؤولية تمكن الإدارة العليا من التفرغ لدراسة نظم وأدوات تحسين الأداء لأن التركيز على الاستثناءات جعل الوقت الأكبر مستغرقاً في التخطيط وكيفية تعديل وتطوير العمل .

## الخلاصة

ركز هذا الجزء من البحث على أركان نظم المحاسبة على أساس المسئوليات الأربع وهي :

- التنظيم الإداري ومراكز المسؤولية - الموازنات التخطيطية - محاسبة التكاليف - التقارير الدورية .

وعلى الرغم من أن كل ركن يعتبر منفصلاً بذاته لتحقيق الفعالية المطلوبة لأحد من أن يكون هناك تعاون وتشابك كامل وتربط ذلك حتى يتحقق المبرمج من استخدام هذه الأداة في معاونية الإدارة وأن أي ضعف في أي ركن يؤثر ويؤثر به الأركان الأخرى .

ويجب معالجة كل نشاط أساسي على أنه يمثل مركز مسؤولية رئيسي له :

- هدف محدد مطلوب لإنجازه في صورة نشاط معين لكل منصب إداري .<sup>(٢١)</sup>
- موازنة تخطيطية تنترجم هذا الهدف في برنامج عمل .
- نظام لتتبع الإنفاق والإيراد وفقاً للصلاحيات المحددة في برنامج العمل .
- نظام للتقارير للإبلاغ عما تم إنجازه من الهدف .

وأن التعاون والترابط بين الأركان الأربعة في نظام المحاسبة على أساس المسئولية يمكن الإدارة بالإضافة إلى فعالية برامج خفض المستهدفة إلى خلق روح محابية<sup>(٢٢)</sup> للتطوير والتغيير والخلق والابتكار والتخطيط لتحسين الأداء بما يعود بالفائدة على المنظمة والمجتمع والعاملين .

المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه وفي حدود العناصر الممكن التحكم فيها وبأسلوب يساعد في عملية اتخاذ القرارات .

٣ - أن يراعى في التقارير البيانات المطلوبة واللازمة لكل مستوى إداري مع ضرورة تحديد درجة التفصيل اللائمة لكل مستوى بحيث يكون هناك ترابط بين التقارير بعضها ببعض .

٤ - أن يتسم التقارير بالسرعة في الإعداد مع مراعاة التوقيت اللائم وطبيعة مستخدمى المعلومات مع ضرورة التركيز على الاستثناءات والبنود الاستراتيجية .

٥ - أن تكون التقارير لها القدرة على تفسير الأحداث والتعاضد مع الإجازات التي تتم داخل المنظمة بوضوح .

٦ - أن يتبادر على تقوية منافع الاتصال وتيسير العمل بروح الفريق .

٧ - أن يساعد نظام التقارير نظاماً للخطط والاسترجاع للبيانات يمكن من التركيز عند الدراسة على المعايير والبيانات التاريخية وبالتالي تكون الدراسات مرتكزة على حقائق مدعومة بالمعلومات .

إن التحديد الواضح للتقارير التي تخص كل مسئول وفقاً لنطاق صلاحيته يكون خير عون لنظام المحاسبة على أساس المسئولية في تحقيق برامج خفض المستهدفة وذلك لما يلي :

- إجراء مقارنات موضوعية من شأنه أن يخلق أساساً صلباً لإدارة حازمة للمحاسبة والمصاطبة بعيداً عن الصراعات الشخصية .
- أساس المقارنات هي الموازنة التخطيطية والمحددة سلفاً بالاتفاق مع كل مسئول وعلى ضوء معايير ومؤشرات واضحة لكل من التكلفة والإيراد . وما كانت الموازنة هي برنامج وهدف وأجب التنفيذ ، من ثم فإن المحاسبة على النتائج واجبة أيضاً .

- إن مقارنة ما تحقق فعلاً في ضوء ما يجب أن يتحقق يخلق مجالات للدراسات لمعرفة الكثير من أسرار التخطيط والتنفيذ والرقابة وهذا ينعكس على كفاءة العملية الإدارية بكل أبعادها .

فيما حدثت التكلفة وبالتالي إيجاد علاقة وثيقة بين البنود بعضها ببعض وهذا شأنه أن يحقق أساساً صلباً للدراسات المتصلة بسلوك التكلفة والإيراد . بالإضافة إلى معرفة الأسباب والنتائج الخاصة بكل قرار ، تكلفة القرار ، وبالتالي مساهمة الإدارة إذا ما حدث هناك انحراف من المحدد في الموازنة التخطيطية وتطبيق الأسباب بأسلوب موضوعي .

## رابعاً - نظام التقارير الدورية

يعتبر نظام التقارير هو الركن الإعلامي في نظام المحاسبة على أساس المسئولية لذلك فإن فعاليته تقاس بمدى قدرته على حث الإدارة على اتخاذ القرارات .

إن نظام المحاسبة على أساس المسئولية هو نظام تقارير يصمم لكي يوضح أن التكاليف التي تحملتها المنظمة مسؤولة مدير معين .<sup>(٢٣)</sup>

وما لا شك فيه أن التحديد الواضح لكل تقرير ومحتوياته من ناحية الشكل والموضوع والتوقيت والمستوى الإداري هام جداً لإنجاح المحاسبة على أساس المسئولية في مجال دراسات خفض التكلفة<sup>(٢٤)</sup> .

ومن أهم السمات المميزة لنظام التقارير الدورية الذي يساعد على فعالية نظام المحاسبة على أساس المسئولية .

١ - أن يمتص نظام التقارير مع الصلاحيات الممنوحة لكل وحدة مسئولة في التنظيم الإداري بحيث يكون هناك توافق بين نظام محاسبة التكاليف ونظام الموازنات ونظام التقارير مع هيكل مراكز المسئولية .

٢ - أن يتسم التقارير بالشمول لكافة

## الفصل الثالث

### مراكز المسؤولية ومجالات

#### خفض التكلفة

##### مقدمة

ولما كانت مسؤولية خفض التكلفة هي هدف المنظمة ككل يجب أن يشارك فيها الجميع كل

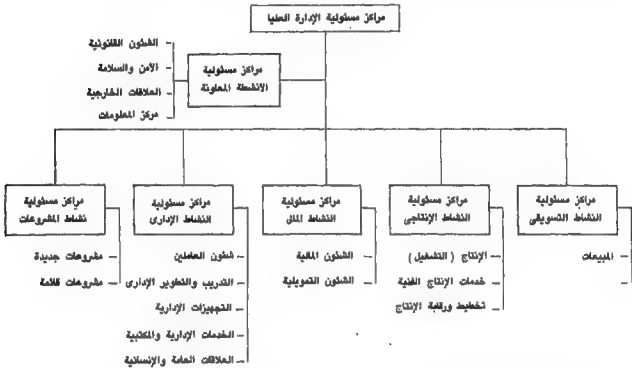
حسب نطاق مسؤوليته .. لذلك عند تحديد مسؤولية قطاع معين يتحدد ما هو مطلوب منه تحقيقه في مجال خفض التكلفة وبدون ذلك التحديد يصبح هدف تحقيق التكلفة شعار صعب القياس ومستحيل التنفيذ .

ولما كانت مجالات خفض التكلفة كثيرة ومتعددة والدراسات المتوفرة بها متشعبة سنحاول تناول المجالات الأساسية للأنشطة الرئيسية (١٦) لاية منظمة (١١) من :

تسويق - إنتاجية - مالية - إدارية - مشروعات - إدارة عليا .

وسنعرض بإيجاز كيف يمكن لنظام المسببة على أساس المسؤولية بأن يعاون في تحقيق فعالية خفض المستهلك .

والشكل التالي يوضح مراكز المسؤولية لنظمة إنتاجية .



● علاقة المجهودات البيعية، بنتائج الأعمال وتأثير ذلك على الموسمية للسلمة .

إن التحليل المتعمق لأنشطة التسويق في المجال الحقيقي التعرف على طبيعة وسمات النشاط وتحديد المجالات التي يمكن أن يتم فيها خفض في الأمد الطويل والأمد القصير .

فالمرکز المسؤولة عن التسويق هي التي يتم فيها أبحاث وعمليات تسويق وتصريف منتجات الوجود الاقتصادية (١٥) . وعلى الرغم من اختلاف طبيعة قطاع التسويق من منظمة

الأنشطة وأحد من أهم السمات التي تميز النشاط التسويقي هي :

لا توجد علاقة مباشرة بين المجهود الذي يبذل والنتائج التي تتحقق نظراً لوجود أكثر من عنصر غير خاضع لسيطرة الإدارة مثل : ميل المستهلك - ردود الفعل التي تحدث للمستهلك نتيجة السياسات التسويقية والمضاربة والمناقسة .. الخ وهذا يتطلب لضرورة إيجاد معايير ووسائل قياس توضح :

- علاقة النفقة بنشاط التسويق .
- مقارنة الاتفاق من زاوية الحجم بالمنظمات المماثلة .

أولاً : مراكز مسؤولية النشاط التسويقي

#### وخفض التكلفة

إن الاهتمام مازال مركزاً على النشاط الإنتاجي ووضع معايير له وخاصة عند دراسة خفض التكلفة . نعتقد أن النظرة الشمولية المتكاملة هي المخرج الوحيد لتحقيق برامج خفض الفعالة .

وربما يثار تساؤلات حول بعض الأنشطة التي يصعب وضع معايير لها وفي الحقيقة أن الخبرة والدراسة والمحاولات المتكررة هي السبيل الوحيد للتعرف على المعايير مثل تلك

## المحاضرات على أساس المسؤولية

لاخرى بل في المنظمة نفسها حسب تطورها إلا انه يمكن أن نميز بين مراكز المسؤولية الرئيسية التالية :

١ - مراكز مسؤولية المبيعات : وما يتضمنه من :

( أ ) الاعلان والترويج

( ب ) بحوث السوق .

( جـ ) إدارة المبيعات .

٢ - مراكز مسؤولية التوزيع والتصدير : وما يتضمنه من :

( أ ) للتغليف والتعبئة .

( ب ) التخزين .

( جـ ) النقل .

( د ) التصدير .

يستعرض لكل نشاط مع التركيز على مدى إمكانية خفض التكلفة وفعاليتها نظم الحاسبة على اساس المسؤولية في كل مركز مسؤولية .

١ - مراكز مسؤولية المبيعات .

( أ ) الاعلان والترويج للمبيعات :

إن الاعلان والترويج يعتبر بمثابة النافذة التي يرى فيها المجتمع منتجات المنظمة والإنفاق في هذا المجال يستهدف :

- زيادة حجم المبيعات في الأمدين القصير والطويل .

- استمرارية الطلب على السلعة وربح المستهلك بها .

إن قنوات ووسائل الإعلان متعددة ولا تقع تحت حصر فمبدأ : الصحافة - التلفزيون - الإذاعة المجالات الملائمة .. الخ وإن تفصيل وسيلة دون غيرها يتوقف على العديد من الاعتبارات منها : طبيعة السلعة ونوعية المستهلك وسعر السلعة ... الخ ولكن الاستفسار الذي يثار دائماً حول ما هي أنسب

وسيلة للإعلان تحقق هدف المنظمة وفي حدود التكلفة المستهدفة ؟

إن دراسة النفقات المتلفة بنشاط الإعلان من زاوية خفض التكلفة تتطلب :

- تحليل التكلفة المتلفة بالإعلان والمائد المتوقع في حجم المبيعات .
- دراسة معامل الارتباط بين وسيلة الإعلان المعنية وتحرك رقم المبيعات .

ب - بحوث السوق :

إن تحديد بحوث السوق كمركز مسؤولية في الهيكل التنظيمي محدد الاختصاص يجعل من عملية الدراسات المتعلقة بطرق السوق ذات جدوى على المنظمة في صورة تقديرات وخطط مستقبلية مدروسة .

إن المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها من قبل الجهاز المسئول عن بحوث السوق يعتبر خراعون للإدارة في تحقيق أهدافها ، لأن غياب الرؤيا المستقبلية تعتبر نقطة ضعف كبيرة في أية منظمة إذ ينعكس ذلك على كفاءتها في جميع الأنشطة . ولا نبالغ إذا اعتبرنا أن رقم المبيعات الذي يحدد في كثير من المنظمات يكون هو المعيار المؤثر على كافة التقديرات الأخرى من إنتاج وتخزين وتحويل .. الخ وإن أهم الدراسات التي توفرها المراكز المسؤولة عن بحوث السوق هي :

● الطاقة الاستيعابية لسوق المنتج ونصيب المنظمة منها .

● عدد المنظمات المحتملة والقائمة ذات النشاط .

● حجم المستهلكين وطبيعتهم وميولهم ومستوى الدخل والمهن والأعمار .. الخ .

● العمرة الملائمة للمستهلك وحجم الطلبية المثل ويقيمتها .

● تكلفة الوحدة المياعة من مصروفات البيع والتوزيع .

وهذه البيانات والدراسات تفيد في رفع كفاءة العملية التخطيطية إذ يتم تحديد المنتج وشكله بأسلوب يحدد حجم المبيعات بطريقة موضوعية واقعية موضحاً أفضل قنوات البيع وأفضل وأنسب التسعيرات التنافسية وهذه البيانات وغيرها يجعل من مهمة التخطيط لخفض التكلفة مأمون

ج - إدارة المبيعات :

يجب دراسة وتوثيق العمل الإداري والمكتبي لكل أنشطة البيع والتوزيع وذلك لمنع ازدواجية وتبسيط العمل ويعتبر هذا حقل كبير لخفض التكلفة وإن خفض التكلفة في المجال الإداري يتطلب :

● دراسة سير المستندات والنماذج والإجراءات .

● التعرف على العمالة ومدى ملاسرتها لطبيعة العمل .

● تحديد كفاءة المعدات المتوافرة ودرجة علاقتها للعمل .

وهذه الدراسة تمكن من التعرف على نقاط الأسراف ومن ثم إمكانية تلافيها وبالتالي خفض التكلفة .

٢ - مراكز مسؤولية التوزيع والتصدير :

إن الدراسات المتعلقة بخفض التكلفة في مجالات التوزيع تتطلب تحديد نوعية المنظمة وكيفية توزيع إنتاجها هل للمستهلك مباشرة أم من خلال تجارة التجزئة أم تاجر الجملة أم مزيج مما سبق وإن اختيار أية قناة من قنوات التوزيع يتطلب دراسة وبحوث لتحديد مدى ملاسرتها ودراسة إمكانية خفض التكلفة في كل مجال من مجالات التوزيع المحل أو التصدير وعلى سبيل المثال لكل من الأنشطة التالية .

( أ ) التغليف والتعبئة :

تكلفة التعبئة يمكن راقبتها عند نقطة تصميم المنتج بحيث يراعى وضع معايير ضبط التكلفة دون الإخلال بالمظهر ولا بالاستخدام الاقتصادي للمنتج وكذلك يجب الاهتمام بدراسة الخصائص الناتجة من الكسر أو التلفير والتقدم أو الحرارة والرطوبة .

( ب ) التخزين :

إن تحديد مسؤولية عمليات التخزين هامة لعدة أسباب منها : ضمان استمرارية الإنتاج والحد من تكلفة النقل والحد من الراكب والتألف مع عدم تجريد رأس المال في صورة مخزون بلا مبرر . لذلك فإن الدراسات المتعلقة بالخفض يجب أن تتناول :

● المواقع الجغرافية للمخازن والمستودعات ومدى تأثيرها على تكلفة النقل والتوزيع لمساحات المخازن .

١ - مسئولية مراكز النشاط الإنتاجي

(التشغيل) « الأنشطة الإنتاجية » .

٢ - مسئولية مراكز نشاط الخدمات

الإنتاجية « الأنشطة الفنية والهندسية » .

٣ - مسئولية مراكز نشاط التشغيل

والرقابة على الإنتاج .

١ - مراكز مسئولية النشاط الإنتاجي

(التشغيل) :

على الرغم من اختلاف المسئولية من موقع

إنتاجي لآخر إلا أن في المصانع الإنتاجية يمكن

القول بأن مسئولية النشاط الإنتاجي تتركز في

العمليات التشغيلية والتي تبدأ منذ استلام

المادة الخام حتى تمام تسليمها في صورة منتج

جاهز وفقا للمواصفات المحددة . لذلك تتركز

مسئولية رجل الإنتاج في :

- الاستخدام الأمثل للمواد التي تخضع

للتشغيل وللعمالة المتواجدة في منابر التشغيل

والآلات والتجهيزات التي تتعاون في العملية

الإنتاجية . وعلى ذلك يمكن تحديد مجالات

الغرض من كل من :

( أ ) المواد الخام

( ب ) العمالة .

( جـ ) الآلات والمعدات والتجهيزات .

( ١ ) المواد الخام الأولية :

المواد الخام <sup>(٥٦)</sup> أو المستلزمات السلعية

تشكل عنصرا هاما من عناصر التكلفة وقد تمثل

نسبة كبيرة من إجمالي عناصر التكلفة <sup>(٥٧)</sup>

وواضح أن دراسات خفض التكلفة تعتبر

مجالا خصبيا ولا نصل إلى الهدف إلا بدراسة

تأثيرية لهذا العنصر <sup>(٥٨)</sup> منذ بداية نشأة

الطلب ( المشتريات ) والاستلام والفحص ثم

الإضافة إلى المخازن ثم الاستخدام في

التشغيل .

( ب ) العمالة « الأجور » :

يعتبر عنصر الأجور من العناصر التي لها

تأثيرا عند تصميم برامج خفض التكلفة

فالعنصر البشري هو التحكم في كافة العناصر

الأخرى ( المواد ، والتجهيزات ) بالإضافة إلى

أنه يمثل عنصر تكلفة . ومن المعروف أن كثيرا

من دراسات الوقت والحركة ركزت على معايير

الجهود البشرية بهدف الحد من الفاقد في وقت

تأليف وتعبئة خاصة تتحمل المسألة

ومخاطر النقل والمناولة .

٢ - ترتيبات خاصة في النقل والتخزين

والضحن .

لذلك عند دراسة خفض التكلفة في مجال

التصدير يجب أن يوجه الاهتمام إلى :

- تكلفة التشغيل الزائدة ومدى البرد

اتحملها .

- تكلفة النقل والتعبئة والبدائل الممكنة

والتأمين وتكلفتها .

- تكلفة مندوبي البيع والموازين مقارنة

بالمخططات المماثلة .

- تكلفة الأوامر المكلفة وأسبابها وتكلفة

الديون المدعومة والمجدة الناتجة عن نشاط

التصدير .

وغنى عن الإيضاح أن الاتفاق منذ البداية

عند وضع الموازنة على برامج خفض يعتبر

بخطية الحكم الذي سيتم على أساسه محاسبة

المسؤول .

ثانيا : مراكز مسئولية الأنشطة الإنتاجية

والفنية وخفض التكلفة

تعتبر الأنشطة الإنتاجية والفنية هي القلب

الحرك لتكلفة الأنشطة الأخرى في المنظمة

وتظهر هذه الحقيقة في المنظمات الصناعية

التي تنتج سلعا ملموسة .

ويقصد بالأنشطة الإنتاجية هي كافة

الجهود التي تبذل في سبيل الإنتاج ولها علاقة

ملموسة بالعملية الإنتاجية بالإضافة إلى

الأنشطة التي تقدم خدماتها إلى المراكز

الإنتاجية .

ومن المعروف أن الجهود تبذل دائما في

المجالات الإنتاجية من ناحية وضع معايير

للانتاج أو تحديد مواصفات المنتج ودراسات

الوقت والحركة .. الخ ونرى من الضرورة أن

تستهدف هذه الدراسات والجهود خفض

التكلفة لأن أي تحسن في هذا المجال ينعكس

أثره مباشرة على تكلفة الوحدة المنتجة وبالتالي

على مستوى كفاءة المنظمة . والعالمين <sup>(٥٩)</sup>

وسنعرض دور المحاسبة على أساس

المسئولية في خفض التكلفة في المجال الإنتاجي

لمراكز المسئولية الآتية :

● رأس المال المستثمر في المخزون وأساليب

الرقابة المتبع ومعدل دوران المخزون <sup>(٦٠)</sup>

● سياسات التخزين ومدى تأثيرها على

التكلفة الكلية لعنصر المواد <sup>(٦١)</sup>

● المعدات وأدوات المناولة ومدى كفاءتها

وتكلفتها .

● الحجم الأمثل للطالبة والحجم الأمثل

للمخزون <sup>(٦٢)</sup>

ومن المعروف أن توافر نظام للمحاسبة على

أساس المسئولية يعاون في عملية تحديد نقاط

خفض التكلفة وبذلك بالإشارة إلى مواطن

الإصراف .

جـ - الخلل :

إن مشاكل النقل تمثل مكانا بارزا والنسبة

لكثير من المنظمات سواء عند نقل المواد الخام

اللازمة لها أو نقل المنتجات الجاهزة إلى

الأسواق وإن كان حجم هذه المشكلة يتوقف

على طبيعة ونظام التسويق ... الخ .

وإن دراسة الظروف المحيطة بالنقل من

لجل خفض التكلفة يتطلب مراعاة النقاط

الرئيسية التالية :

● سياسة المخزون وأماكن التخزين وتأثيرها

على التكلفة .

● أسلوب التشغيل ( طليات أم مستمر ) .

● نمط النقل للمواد والبدائل الممكنة من

وسائل ( برى ، بحرى ، جوى ) مع تحليل

تكلفة كل وسيلة .

● تأثير التشغيل والحجم والشكل على تكلفة

النقل .

● التكلفة المكتبية والإدارية والمعدات

والأدوات والوسائل .

د - التصدير :

إن نشاط التصدير له مشاكل مختلفة

بعض أشهر عن مشاكل البيع المحلي نظرا لبعد

المسافات وطبيعة المنافسة وتكلفة النقل ونوعية

التغليف .. الخ .. بالإضافة إلى مخاطر

التصدير فيوجد مجال كبير للمنظمة أن ترتفع

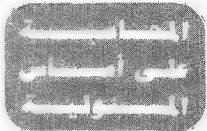
بمستوى جودة المنتج الخاص بها بالإضافة إلى

اتساع رقعة السوق .

ومن المعروف أن السلع الموجهة للتصدير

تتسم بعدة صفات قد لا تتوافر بالضرورة في

السلعة الموجهة للسوق المحلي من أهمها :



العمل مما ينعكس أثره على كلمة استخدام العمل وبالتالي على التكلفة .

وإن دراسات خفض التكلفة في مجال التصنيع البشري تتطلب دراسة أسس الاختيار<sup>(٥٥)</sup> والتدريب<sup>(٥٦)</sup> للعمالة وقواعد منح المكافآت والمواثيق - والتزقي - ومعدل دوران العمل .. الخ .<sup>(٥٧)</sup>

#### (ج) الآلات والمعدات :

بخلاف عنصرى المواد والأجور فإن المسؤولية عن التشغيل تمتد إلى الآلات والمعدات التي تساعد في عملية إخراج المنتج إلى حيز الوجود . وأن الدراسة في هذا المجال بغرض خفض التكلفة تنس : تحديد إنتاجية كل آلة أو معدة - ساعات التشغيل وساعات التوقف - الطاقة غير المستغلة - استهلاك الآلة من الكهرباء ومتوسط تكلفة الصيانة - قسط الاستهلاك .

وأضح أن مجالات خفض في ميدان الأنشطة الإنتاجية كثيرة ومتعددة طالما أن نظام المحاسبة على أساس المسؤولية يمكن أولاً بأول من مساعدة المسئول عن ما حققه مقارنة بما هو متعلق عليه كبرنامج خفض التكلفة .

#### ٧ - مراكز مسئولية نشاط الخدمات الإنتاجية ( الهندسية والفنية )

حالة ما يتم التركيز في برامج خفض التكلفة على مراكز النشاط الإنتاجي مع أعمال الخدمات الإنتاجية التي هي عنصر مكمّل له ، لذلك تم دمج النشاطين تحت عنوان واحد لإبراز التكامل .

لقد يكون مجال خفض في النشاط الإنتاجي محدوداً لعدة ظروف ويكون الوضع الأمثل هو وضع مجموعة من المعايير لتحقيق نوع الاتساق لمراكز الخدمات الإنتاجية بما لا يؤثر على مستوى الخدمة المقدمة من هذه المراكز إلى القطاعات المختلفة .

ومن المعروف أن مجالات الخدمات الإنتاجية لا تقع تحت حصر ولكن لإبراز دور المحاسبة على أساس المسؤولية في خفض التكلفة لكل من المجالات التالية :

#### ( ١ ) الورش والصيانة .

##### (ب) القوى المحركة .

#### (ج) الخدمات الصناعية المتنوعة .

#### ( ١ ) الورش والصيانة :

الأنشطة التي تقدمها الورش تختلف من منظمة لأخرى ويمكن أن تلخص الأنشطة<sup>(٥٨)</sup> الرئيسية بها في :

- أعمال الصيانة والإصلاح الدورية والطارية وأعمال التجديدات والعمرات لبعض الأصول .

- أعمال إنتاجية مثل تصنيع قطع الغيار أو بعض الأجزاء .

والهدف الأساسي من خدمات الورش والصيانة هو ضمان استمرارية العمل والإنتاج بهدف تحسين الأداء ، ولكي يتم ذلك في حدود الاقتصادية ودون إسراف لابد من دراسة كل من :

- عدد ساعات التوقف بسبب قصور الصيانة .

- تكلفة لسم الصيانة مع تحليلها إلى دورية وطارية .

- مقارنة تكلفة الأجزاء وقطع الغيار المصنّع بالورش بسعر مثيلتها بالسوق .

#### (ب) القوى المحركة :

في كثير من المنظمات يتواجد لها محطة قوى محركية يعتمد عليها في التشغيل وذلك بهدف استمرارية الإنتاج تحت كل الظروف وغالباً ما تقوم هذه الوحدات بتوليد الطاقة الكهربائية ونقلها إلى أقسام المصنّع .

وإن مجالات دراسة خفض التكلفة في هذا الميدان يجب أن يتم دراسة تحليلية لمجموعة من العناصر<sup>(٥٩)</sup> الأساسية منها :

- متوسط تكلفة الكيلوات / ساعة المنتجة مقارناً بالمشتري من الخارج .

- عدد ساعات انقطاع التيار والأعمال .

- الطاقة المستغلة مقارناً بالطاقة المصنوعة للمحطة .

- متوسط العمر الزمني لمحطة القوى .

#### (ج) خدمات صناعية متنوعة :

بجانب الأنشطة الخاصة بالورش والقوى المحركة قد يكون ضمن الإنتاجية لبعض الأنشطة المتنوعة مثل :

- صيانة وتشغيل الغلايات - أعمال طلاء المبني - أعمال النظافة - أعمال المياه والجاري .. إلخ من أعمال معانة وفي جميع الأحوال يجب أن يركز الاهتمام في دراسات خفض إلى هذه العناصر وتحديد المسئول عنها .<sup>(٦٠)</sup>

#### ٣ - مراكز مسئولية تخطيط ومراقبة الإنتاج :

إن عملية تخطيط الإنتاج هي صمام الأمان في معالجة خفض التكلفة إذا ما تم وضع الخطط التي تمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة يستكمل ذلك بمراقبة ما تم تخطيطه خلال مراحل التشغيل للإنتاج وحتى تمام تسليم المنتج للمستهلك بالإضافة إلى ما سبق تكون مسئولية تخطيط ومراقبة الإنتاج فحص المواد المشتراة ومراقبتها وتصميم المنتجات .

ويسنعرش لإبراز دور المحاسبة على أساس المسؤولية في خفض التكلفة في مجال تخطيط ومراقبة الإنتاج لكل من :

#### ( ١ ) تخطيط الإنتاج .

##### (ب) مراقبة الإنتاج .

#### (ج) تصميم المنتجات .

#### ( ١ ) تخطيط الإنتاج :

يتركز تخطيط الإنتاج على المبيعات المقدرة على المستوى التحليلي إذ على ضوءها يتم دراسة كل من :

- دراسة المنتج وخطوات تصنيعه وبرامج التسليم وتوقيتاتها .

- دراسة الاختناقات في الإنتاج وتحميل الآلات والطاقات العاطلة وأنسب المعدات للمنظمة .

- دراسة الإمداد بالموارد والمستلزمات السلبية ومتطلبات التشغيل .

ومن المعروف أن هذه الدراسات وغيرها تدخل في اختصاص تخطيط الإنتاج وينعكس

كفائتها على برامج خفض التكلفة لذلك يجب السطاحة عن : متوسط إنتاجية العامل ، الآلة

بمقارنة المستهدف نقاط الاختلاف الناشئة عن كثافة الآلات والمعدات أو الصيانة .. الخ .

#### (ب) مراقبة الإنتاج :

إن المراقبة على الإنتاج هي التواء الحقيقي لنشاط تخطيط الإنتاج فبمجرد الاتفاق على خطة الإنتاج مع التنفيذيين تصبح الرقابة على الإنتاج واجبة في جميع مراحل التشغيل والهدف من الرقابة هو التأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للمعايير الموضوعية ومن أهم مجالات الخفض التي يجب دراستها :

- تكلفة جهاز مراقبة الإنتاج وعدد العاملين فيه .
- عدد الوحدات المنتجة الجيدة مقارنة بالمستهدف ، عدد الوحدات المعيبة .... الخ .

#### (ج) تصميم المنتجات :

إن مراحل تصميم المنتج من أهم المجالات التي يمكن فيها خفض التكلفة التي يتحملها المنتج خلال (١٧) حياته ويجب للخطر إلى سياسة تصميم المنتجات بأن يكون الهدف هو خفض التكلفة دون المساس بدرجة جودة المنتج أو مظهره أو استخدامه ومن المعروف أن تحقيق أهداف الخفض للمنتج الجديد يكون أيسر من منتج قائم .

والدراسة التحليلية لخفض التكلفة في مجال تصميم المنتجات يتطلب التعمق والتحليل ودراسة الأبعاد الآتية :

- عدد المنتجات الجديدة
- عدد العاملين بالجهاز
- تكلفة جهاز تصميم المنتجات
- عدد الشكاوى من المنتجات الجديدة .
- دراسة تكلفة التتبع في تشكيلة المنتجات (١٧)

#### ثالثا : مراكز مسؤولية النشاط المالي وخفض التكلفة

يعتبر النشاط المالي بمثابة البرقعة التي تنصهر فيها كافة الأنشطة المختلفة للمنظمة ، إذ إن معظم القرارات لها انعكاس مالي لذلك

فالشؤون المالية تعتبر قناة لدراسة كل ضياع يحدث في كافة الأنشطة للمنظمة . ويمكن التمييز بين نشاطين رئيسيين هما :

- نشاط التمويل .
- نشاط الشؤون المحاسبية والمالية .

١ - مراكز مسؤولية نشاط التمويل : هي المراكز المسؤولة عن إدارة رأس المال العامل ورأس المال الثابت والدراسات المتعلقة بعملية تدبير الأموال الخاصة بالاستثمارات الرأسمالية الجديدة وعمليات الإحلال .

ومن المعروف أن السياسات التمويلية لها تأثير مباشر على عملية خفض التكلفة وذلك من خلال ما تؤديه من ترشيد في كل القطاعات من أجل رفع الإنتاجية في الأمد الطويل والقصير .

(١) إدارة رأس المال العامل ، الثابت ، (ب) الاستثمارات الرأسمالية الجديدة وعمليات الإحلال .

(١) إدارة رأس المال «مصادر الأموال واستخداماتها» .

من الضروري دراسة رأس المال بهدف التوصل إلى أعلى عائد ممكن للأموال المتاحة لذلك يجب دراسة نسب رأس المال العامل على ضوء المؤشرات المالية لكل من نسب السيولة ، نسب الربحية والنسب المالية (١٨) المختلفة بحيث يتم التوصل إلى رأس المال الأمثل لأن استخدام رأس المال بصورة أقل مما هو مطلوب يؤدي إلى نتائج مماثلة لو تم استخدام رأس المال أكثر من المطلوب .

لذلك يجب تحليل تأثير سياسات التخزين - سياسات الشراء - وسياسات الائتمان ... الخ على كل من التكلفة والإيراد ومن ثم يتم اختيار أفضلها وأكثرها ربحية دون أن يؤثر ذلك على السيولة .

(ب) الاستثمارات الرأسمالية الجديدة وعمليات الإحلال :

إن التوسعات والإضافات الرأسمالية الجديدة تعتبر من مسؤولية الإدارة العليا إلا أن عملية تدبير مصادر الأموال واختيار أنسبها هو من اختصاص المسئول المالي ، فالقرار يحتاج إلى دراسة وإجراء مقارنات لكل البدائل المتاحة (١٩) وهكذا الوضع بالنسبة لأعمال الإحلال والتجديد والاستبدال الرأسمالي .

إن مجال خفض التكلفة في هذا النوع من القرارات هام ويجب أن تدرس الدراسة الأبعاد التالية :

- دراسة تأثير الإضافات الرأسمالية الجديدة على تكلفة المنتج القائم أو مقارنة تكلفة المنتج الجديد بالقائم فعلا .
- دراسة تأثير الإضافات الجديدة على الربحية .

• دراسة تحليلية للعائد المتوقع بعد شراء الآلات مقارنة بفوائد المبالغ المستثمرة في الإضافات أو وجهت توجيه آخر ويجب أن يكون واضحاً أن أية إضافة رأس مال ثابت جديد يتطلب بالضرورة رأس مال عامل (٢٠)

٢ - مراكز مسؤولية الشؤون المحاسبية والمالية :

تعتبر الشؤون المحاسبية والمالية للمنظمة بمثابة المراقب على عملية تدبير الأموال ومتابعة تنفيذها وإعداد الموازنات التخطيطية ومراقبة تنفيذها والتأكد من كفاءة الصرف للأموال وإبلاغ الإدارة عن أي خلل في دوره رأس المال مع تحديد المسئول عنه . كما أن الشؤون المحاسبية تعنى بترجمة كافة التصرفات المالية في شكل فيد محاسبية وإثباتها في السجلات المختصة واستخراج نتائج الأعمال وتحليل أسباب الفرق عن المستهدف .

وإن الأنشطة الرئيسية التي يمكن أن يندرج تحت الشؤون المحاسبية والمالية ما يلي :

- المحاسبة المالية .
- محاسبة التكاليف .
- الموازنات التخطيطية .
- للمراجعة والمراقبة الداخلية .

ومن المعروف أن مراكز مسؤولية النشاط المالي مسؤولة عن الأعمال التخطيطية أو المشاركة فيها وعن متابعة تنفيذ الخطط والبرامج ومن ثم يجب أن يكون القائمون على هذا النشاط من ذوي الخبرة والكفاءة حتى يمكن تحقيق المسؤولية الملقاة على عاتقهم ولكن يجب عدم المبالغة في العدد حتى لا يصبح الجهاز المالي عبئاً وتكلفة دون مبرر لذلك عند إجراء دراسات الخفض في مجال هذه الأجهزة لابد من دراسة :

# المحاضرة على أساس المسؤولية

● تكلفة الجهاز المالي مظهرنا بالتكلفة  
المطلقة للمنظمات مماثلة .

● تكلفة المستلزمات والمعدات التي  
يستهلكها .

● عدد المخالفات التي يقع فيها الجهاز مع  
تحليل اسبابها .

● عدد التقارير التي تعد وترفع للإدارة  
على عكس مسئوليتها .

ويجب أن يكون واضحا أن الهدف من  
الدراسة هو تحديد معايير يجب عدم تخطيها  
وبذلك يتم تحقيق انخفاض المستهدف .

## رابعا : مراكز مسئولية النشاط الإداري وخفض التكلفة

تمثل الأنشطة الإدارية العصب  
الأساسي (٧٧) للمنظمة فهي تعمل على إيجاد  
توازن بين التنظيم الإداري - وأهداف المنظمة  
وتلعب دورا أساسيا في المنظمة عن طريق توفير  
الصلاصة المطلوبة وتحديد أساليب العمل  
وإجراءاته كما أنها تمنى بثنية ظروف العمل  
والأنشطة الاجتماعية والإنسانية بحيث تمكن  
من تحقيق أقصى إنتاجية للعمل .

والأنشطة الإدارية التي تمارس تحت هذا  
النشاط لا تقع تحت حصر وإن كان صلب  
النشاط الإداري يتركز على العاملين في المنظمة  
منذ بداية الشعور بالحاجة إلى عمالة (٧٨)  
وحتى يتم اختياره وتعيينه وتدريبه وتوقيته .  
حتى إنهاء أو انتهاء خدمته بالمنظمة .

ولعل أهم الأنشطة التي تكتسج تحت  
النشاط الإداري ما يلي :

١ - شؤون العاملين .

ب - التدريب والتطوير الإداري .

ج - الخدمات المكتبية والإدارية .

د - العلاقات العامة والإنسانية .

إن دراسات خفض التكلفة في المجال  
الإداري تتطلب مهارات معينة حتى يمكن  
وضع مقاييس ومؤشرات للاداء لكل نشاط ولحل  
تصديق موازنة تفصيلية لكل نشاط معينة على  
أساس من الدراسة والتحليل لكل نفقة يمكن  
من إجراء خفض المنشود وتحقيق فاعلية في  
ترشيح الإنفاق يجب أن تفسر الدراسة كل  
عنصر من العناصر الآتية خلال فترة زمنية  
معينة :

- تكلفة العمالة محالة على كل جهاز وتطورها  
خلال فترة زمنية معينة .

- تكلفة الرواتب الإرسال ونسبته إلى الوقت  
الاصل .

- تكلفة الأدوات المكتبية والمعدات في كل  
جهاز وتطورها .

- تكلفة التدريب وعدد البرامج التدريبية  
وتكلفة البعثات .

- تكلفة اللوازم - الملابس - الحفلات -  
العلاج - الغذاء للعاملين .

## خاصا : مراكز مسئولية نشاطات المشروعات وخفض التكلفة

إن التطور الهائل في الصناعات وكبر حجم  
المنظمات وفسدة المنافسة جعل في قضية  
التخطيط الاستراتيجي طويل الاجل أهمية  
كبيرة ومصرية للبقاء في دنيا الأعمال - وغالبا  
ما يخصص مركز مسئولية مستقل في الهيكل  
الوظيفي للقيام بجمع ومسئوليات نشاط  
المشروعات سواء أكانت خاصة بدراسات  
لمشروعات جديدة أو مشروعات قائمة بهدف  
تطويرها .

إن اتخاذ قرارات بإضافة أصول رأسمالية  
جديدة أو إنشاء مشروعات جديدة يتطلب  
دراسة تحليلية لتحديد مدى (٧٩) جدوى

المشروع ومدى تأثيره على سياسات المنظمة في  
مجالات :

التسويق - الإنتاج - التمويل - الأفراد .  
إل يجب أن تفسر دراسات الجدوى كل  
من (٨٠) :

- ظروف المشروع وتاريخه .
- لواء والمداخل
- هندسة المشروع
- العمالة
- السوق والطاقة الخاصة بالمنظمة .
- اختيار المواقع .
- تنظيم المصنع والأعباء الثابتة .
- جدولة التنفيذ .

وأخيرا التقييم المالي والاقتصادي  
للمشروع .

ومن المعروف أن دراسات خفض التكلفة  
يجب أن تتلائم منذ نشأة الفكرة الخاصة  
بالمشروعات القائمة أو الجديدة حتى يتم رقابة  
التكلفة عند المنبع .

وأن دراسات خفض التكلفة في مجال  
المشروعات تتطلب دراسة تحليلية لكل من  
العناصر الآتية :

- تكلفة جهاز المشروعات وعدد العاملين به .
- تكلفة الخبراء والمستشارين .
- عدد المشروعات .
- التكلفة الإضافية التي تحصلتها المنظمة  
نتيجة التأخر في الدراسة أو التنفيذ .

## سائبا : مراكز مسئولية الإدارة العليا وخفض التكلفة

إن المسئولية الأولى للإدارة العليا (٨١) في  
أية منظمة هو التخطيط والرقابة لتحقيق  
الأهداف الرئيسية للمنظمة بالاستخدام الأمثل  
للواردات المتاحة . ولا يتأتى تحقيق هدف  
المنظمة إلا إذا ساهم كل نشاط في تحقيق



## الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل مراكز المسؤولية ومجالات خفض التكلفة وعرضنا بالتفصيل إلى مراكز المسؤولية التالية :

- أولاً : مراكز مسؤولية النشاط التشغيلي .
- ثانياً : مراكز مسؤولية النشاط الإنتاجي .
- ثالثاً : مراكز مسؤولية النشاط المالي .
- وأخيراً : مراكز مسؤولية النشاط الإداري .
- خاصة : مراكز مسؤولية نشاط المشروعات .
- سافساً : مراكز مسؤولية الإدارة العليا .

وأوضحنا كيف يمكن لنظام المحاسبة على أساس المسؤولية من المساعدة في تحقيق برامج خفض المستهدفة في كل مجال من المجالات الست السابقة .

وباختصار إذا تم التركيز على كافة مجالات عمل المنظمة واستخدام الأدوات المحاسبية بفعالية فإن ذلك يعتبر بمثابة المدخل الرئيسي لتحقيق خفض التكلفة في المنظمات والطريق إلى بناء نموذج عضوي يعمل على إبراز نقاط القوة والضعف في المنظمة ويبحث يتم منهجه أسلوب خفض ومن ثم يمكن للمنظمة البقاء والقدرة على المنافسة المتصلة والمتوقعة .

- للبحث بقية -

## المشئون القانونية

- الأمن والسلامة .
- العلاقات العامة .
- المعلومات .

وفي مجال دراسة خفض التكلفة لأنشطة الإدارة العليا نرى ضرورة تحليل ودراسة كل من :

- تكلفة أنشطة الإدارة العليا وتحليل عدد العاملين في كل نشاط وتطوره .
- تكلفة المستلزمات السلبية والأدوات الكتابية .

- تكلفة المعدات والأجهزة المستخدمة .
- تكلفة الضيافة والاستقبال وبدلات السفر .

- تكلفة بدلات التمثيل وحضور اللجان .
- تكلفة الخبراء والمستشارين .

ومن المعروف أن التحليل لهذه البنود عند وضع الموازنة التشغيلية يتيح فرصة كبرى لدراسات خفض التكلفة في ظل البيانات والمعلومات المستخرجة من نظام المحاسبة على أساس المسؤولية .

ما طلب منه إنجازه بأعلى كفاءة مع التركيز على خفض التكلفة .

إذا تم تحقيق خفض حقيقي في التكلفة في كل القطاعات السابقة ولكن حدث إسراف في قطاع الإدارة العليا فإن ذلك يحول دون تحقيق أهداف المنظمة . لذلك عند معالجة موضوع خفض التكلفة لابد أن يتم تحليل ودراسة الأنشطة الخاصة بالإدارة العليا وتحليل تكاليفها بدءاً ببدءاً لمعرفة مدى مبرر الانفاق ومدى إمكانية خفضه فإذا تم ذلك فإن منهج خفض التكلفة أصبح شاملاً لجميع أجهزة وقطاعات المنظمة .

ويجب النظر بحساسية فائقة إلى ضغط الانفاق والتكلفة المتعلقة بالإدارة العليا والأجهزة الملحقة بها لأن مردود الانفاق فيها يعود على كافة القطاعات .

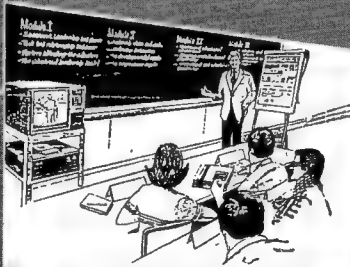
ويقصد بالإدارة العليا هنا مجلس إدارة المنظمة ورئيس المنظمة ورؤساء الأجهزة الملحقة به التي تعاونها في أداء عمله مثل السكرتارية مجلس الإدارة وقد يلحق بالإدارة العليا بعض الأجهزة التي يلقب عليها طابع المعالوة عند التنفيذ مثل :



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التخطيط  
1997



## أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



### تحقق رسالتنا من خلال

- ◆ مركز الاستشارات .
- ◆ مركز البحوث .
- ◆ مركز التدريب .
- ◆ مركز تنمية الإدارة في الحكم المحلي .
- ◆ كلية الإدارة .
- ◆ المعهد القومي للإدارة العليا .

فروع الأكاديمية : الاسكندرية ، طنطا ، اسيوط ، بورسعيد











